

Masteruppsats i offentlig förvaltning VT 2015

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Författare: Armin Mecinovic



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ekonomernas påverkan inom den kommunala budgetprocessen

Förord

Ett stor tack till alla respondenter som ställt upp på intervjuer, utan er hade jag inte fått samma dimension i studien. Slutligen vill jag ge mitt varmaste tack till min familj och kära vänner som alltid varit där och stöttat, under bra och mindre bra stunder!

Göteborgs Universitet 2015

Armin Mecinovic

Sammanfattning

Författare: Armin Mecinovic

Universitet: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Titel: Ekonomernas påverkan inom den kommunala budgetprocessen

Nyckelbegrepp: Budgetprocessen, ekonomer, budgetprognos, budgetuppföljning, budgetanalys

Bakgrund: Budgetprocessen är ett ekonomiskt styrinstrument som Göteborg Stad använder. Ekonomernas arbete inom budgetprocessen ser olika ut inom organisationen.

Problemdiskussion: Att arbeta med budget innebär att sammanställa, granska och fatta verksamhetstäckande beslut utifrån en flora av detaljer. Ekonomernas roll inom den kommunala budgetprocessen är viktigt, då de är i första hand implementera budgeten och involverade inom hela budgetprocessen. De arbetsuppgifter som utförs av ekonomerna kan av andra aktörer uppfattas som bristande i sitt tillförande för verksamheten. Anledningen till att inställningen kan framställas på det viset inom verksamheten är att den traditionella ekonomistyrningen är av marginell betydelse i många företag, med anledning av att det dåligt utvecklar verksamhetens aktiviteter samtidigt som den ekonomiska information som ges är dåligt integrerad mellan de involverande parterna inom organisationen. Därmed upplever verksamhetens andra aktörer ekonomernas arbete och ekonomistyrningen i sig som bristande stöd för verksamheten, samtidigt är deras kunskap bristande vad det gäller ekonomernas arbete i verksamheten.

Syfte: Syfte med denna studie är att undersöka ekonomernas påverkan i budgetprocess på en mer detaljerad nivå. För att få bättre förståelse för helheten kring budgetprocessen vill studiens författare även beröra internationella trender och andra nationella organisationers arbete med budgetprocess.

Metod: En fallstudie som avser stadsdelen Örgryte-Härlanda inom Göteborgs Stad har genomförts med hjälp av personliga intervjuer.

Slutsatser: Studiens slutsats tyder på att ekonomernas roll inom budgetprocessen har en större påverkan i slutet av kalenderåret då det är mer klart för ekonomerna vad som skall göras inför nästa år.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	5
1.2 Problemformulering – Problemdiskussion	6
1.3 Syfte och frågeställning	9
Kapitel 2 - Metod	9
2.1 Forskningsansats	9
2.2 Forskningsdesign	9
2.3 Urval av respondenter	10
2.4 Datainsamling	11
2.4.1 Personliga intervjuer	11
2.5 Studiens validitet och reliabilitet	12
Kapitel 3 - Teoretisk referensram	13
3.1 Institutionell teori	13
3.2 Budget- process, uppföljning, analys	14
3.3 Budgetscirkel	16
3.3 Kommunalbudgetering	17
3.5 Internationella Studier	20
Kapitel 4 - Resultat	21
Kapitel 5 - Analys	34
5.1 Institutionella teori i praktiken	34
5.2 Kommunal budgetprocess	34
5.3 En annan syn inom kommunala budgetprocessen	37
Kapitel 6 - Slutsats	39
6.1 Slutsatser	39
6.2 Förslag för fortsatta studie	40
Källförteckning	41
Bilagor - Intervjuschema	43

Kapitel 1 - Inledning

Inom den kommunala sektorn används budgeten som ett ekonomiskt styrinstrument.¹ Användandet av budget innebär i dess bredaste mening en handlingsplan för organisatoriska uttryck i ekonomiska termer.² Budgetarbete genomsyrar hela organisationen, beroende på vilka typer av styrning man implementerar påverkas grupper längre ner i hierarkin. Den styrning som väljs kommer i förlängningen att få effekter på budgetens utfall. Budgetens utfall eller utfallet av budgetprocessen. Bergstrand och Olve skriver om vikten av solidaritet i budgetarbete där kommunikation är viktig både högre upp och lägre ner i hierarkin med syfte att skapa en känsla av delaktighet bland de anställda.³ Drivkraften till att styra en offentlig verksamhet kräver att man med hjälp av ledningen, finner en lämplig styrmodell, detta för att olika inriktningar ska bli korrekta och ge bra resultat.⁴

Ekonomistyrning används till många ändamål, bland annat som verktyg för att organisationer skall uppnå sina strategiska mål, "*Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies*".⁵ Citatet pekar på faktumet att det är styrelsen i organisationen som skall utgöra grunden till den organisatoriska strategin, påverkan på organisationen att arbeta i rätt riktning och strävandet efter att uppnå strategiska mål.⁶ Den tänkta nyttan som budgetering skulle ge upphov till är att bygga en ökad långsiktighet, resultatorientering och en helhetssyn på verksamhet och ekonomi.⁷ En organisation som kommunen är enligt kommunallagen skyldig att varje år upprätta budget för nästa kalenderår.⁸ Det som definierar budget inom offentliga sektorn är sammanställning av det beräknandet intäkter och kostnader för en kommuns enhet eller verksamhet, och de inkomster och utgifter som orsakas av olika investeringar.⁹ Ett medel för att förenkla arbetet för kommunledningen vid syfte att kommunen skall upprätta en budget anses som förbättringar av förutsättningar för finansiell styrning.¹⁰

¹ Broman L., (1986), *Kommunal ekonomi: Planering och budget*. upplaga 3, Malmö Liber Utbildningskonsult

² Bergstrand, J. & Olve, N.-G. (1996), *Styr bättre med bättre budget*, upplaga 4, Malmö; Liber - Hermod sid. 56ff

³ Ibid.

⁴ ESV- 2014:49, *Vägledning - Att få rätt saker att hända, verksamhetsstyrning i statliga myndigheter* sid. 17-24.

⁵ Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*, upplaga 12. Boston, Mass.: McGraw Hill., sid. 6

⁶ Ibid.

⁷ ESV - 2006:8, *Effektutvärdering - Att välja upplägg*, sid. 5

⁸ Kommunallagen 8:4§

⁹ B. Fundahn, H. Holmgren "*Budgetering, planering och redovisning - för kommuner och lansting*" (1992), Lund; Studentlitteratur. sid. 176f

¹⁰ Brorström m.fl. "*förvalningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*", (1999), Lund; Studentlitteratur. sid. 194f

1.2 Problemformulering – Problemdiskussion

Detaljeringen inom budgetering är mångfaldigt och tar mycket tid, energi och engagemang från alla som är delaktiga i processen. Att arbeta med budget innebär att sammanställa, granska och fatta verksamhetstäckande beslut utifrån en flora av detaljer. Ekonomernas roll inom den kommunala budgetprocessen är viktig, då det är de som i första hand implementerar budgeten och är involverade inom hela budgetprocessen. Detta synliggörs av Parker och Nouri i deras artikel där de kartlägger hur olika delar i en budgetprocess kan bidra till ett mer önskvärt budgetutfall.¹¹ Det kan sägas att principal-agent teorin gör sig påmind då den förklarar hur underordnade och överordnade interagerar i budgetarbetet med betoning på information. Artikelförfattarna använder sig främst utav fyra begrepp; *budget participation*, *budget adequacy*, *organizational commitment* och *job performance*. Det förstnämnda begreppet kan på svenska översättas till budgetdeltagande och innebär involverandet av underordnade som sitter på nyckelinformation om verksamheten i budgetarbetet. Budget adequacy eller budgettillräcklighet innebär den, hos en individ, upplevda tillräckligheten i de budgetresurser som finns för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Det tredjenumda begreppet *organizational commitment* som på svenska kan översättas till organisatorisk sammanhållning förklarar det band som finns mellan individen och organisationen. *Job performance* innebär kort och gott på svenska, arbetsinsats inom organisationen.¹² Parker och Nouri menar att ökat inflytande i budgetprocessen är sammankopplat med en mer positiv arbetsprestation. Med det menas att ökat deltagandet i budgetprocessen idealt medför ökad motivation och bättre prestation. Författarna påpekar att andra länkar bör vara inverkan i processen för att åstadkomma önskvärt budgetutfall. Andra processer som budgettillräcklighet skall ingå tillsammans med budgetdeltagandet.¹³ Det innebär att det är viktigt att rätt information framkommer från involverade parter under hela budgetprocessen. Det framgår ur artikeln att större involvering från ekonomerna tillsammans med ledningen, kan leda till att en mer korrekt budget med mer realistiska planer utformas. I Nouri och Parkers artikel, framhävs även att det organisatoriska åtagandet tillsammans med andra ovan nämnda länkar skapar en mer önskvärd budget. I enlighet med författarnas hypotes har det visat sig att organisatoriska åtaganden har en positiv effekt på ekonomernas arbetsprestation i budgetarbetet, men den kan

¹¹ H. Nouri, R. J. Parker, "The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequacy and Organizational Commitment", 1998, Accounting, Organizations and Society Vol. no. 23, Printed in Great Britain, sid. 467- 483.

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

även potentiellt förbättra budgetutfallet.¹⁴ Det är dessa utfall som skapar större förtroende för ekonomerna, vilket resulterar i att de blir mer involverade i beslutsfattande åtgärder för organisationen. Det ger även upphov till bättre sammanhållning mellan ekonomerna och ledningen gällande budget inom organisationen. Det som framförs i studien är att budgetdeltagandet påverkar arbetsprestationen indirekt via budgettillräcklighet och den organisatoriska sammanhållningen. Dessa kan skapa en indirekt effekt där flera forskare antyder att budgetdeltagandet kan ge överordnade användbar kunskap och information som innehas av underordnade. Här menar artikelförfattarna att ekonomerna blir den viktiga tillgången mellan dessa olika delar för att åstadkomma så bra budgetutfall som möjligt. Brister det i någon av dessa delar finns det större risk för att budgetarbetet påverkas negativt.¹⁵

Verksamhetsstyrningens väg mot större sammanhållning sker via bredare ansvarsområde, nya mätetal och förändrade arbetsmetoder.¹⁶ Då ekonomerna är mer delaktiga i budgetprocessen berörs de mer än andra aktörer i en förändrande situation inom organisationen. Det framhävs att ekonomernas traditionella arbetsuppgifter skall utföras snabbare och billigare, samt att nya arbetsuppgifter tillkommer. Ekonomernas roll i verksamheten kan i vissa fall ses som ett tolkningsarbete åt cheferna, då de till en viss utsträckning översätter siffror till ord. Ekonomernas tolkning är av betydelse då andra aktörer kan tendera att missuppfatta eller misstolka begrepp baserat på vilken profession, position och egna erfarenheter. I dessa fall kan det hända att individer kan utgå från olika tolkningsmodeller och därmed varierar begreppens uppfattade innebörd. Det som kan betraktas i den traditionella ekonomistyrningen är att fokus ensidigt har riktats mot organisationens ledning, som innehar rollen som den rationella informationshanterande beslutsfattaren.¹⁷ Lindvall menar att chefer är en endimensionell rationell beslutsfattare, fri från restriktioner och med inriktning mot verksamhetens övergripande ekonomiska mål kan fatta det bästa beslutet utifrån mottagen information. Den information som de erhåller antas ha kommunicerats från ekonomerna. Lindvall beskriver ekonomernas roll inom verksamheten som att de skall säkerställa att system och struktur för informationsgivning fungerar som det är tänkt. Beslutsfattandet är inte något som ekonomerna är avsedda att göra, utan deras roll består enbart i att bistå organisationens ansvariga chefer i deras befattning som beslutsfattare. Skillnader i individers sätt att hantera rollen som ekonom är av stor betydelse för i vilken kapacitet den formaliserade

¹⁴ ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ J. Lindvall, "*Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*", 2011, Lund Student litteratur AB, sid. 241-247

¹⁷ Ibid.

styrningen används.¹⁸ Ekonomiavdelningen och ekonomerna uppfattas av många företag som stora och kostnadskrävande enheter. Där det anses att ekonomernas bidrag är begränsat till den interna verksamheten och att ekonomiavdelningen samt ekonomerna ofta ges interna omdömen om att vara mer som en börda än nytta för verksamheten. Det som Lindvall vidare framhäver är att ekonomiavdelningen i en verksamhet kan uppfattas ägna sig åt att överföra information från ett system till ett annat, och att andra aktörer i verksamheten ser ekonomerna mer som kontrollerande funktion än stödjande funktion inom verksamheten.¹⁹

I debatten i USA har begreppet *beancounters* framkommit som beskriver hur ekonomerna är aktörer som till perfektion ägnar sig åt något som saknar relevans för andra. Andra aktörer i organisationen ser inte tydligt vilka nödvändiga arbetsuppgifter ekonomerna gör för verksamheten där lagar och förordningar reglerar arbetet, därför ser de flesta i verksamheten inte betydelsen eller omfattningen av det. Ekonomerna har oftast en svag organisatorisk position inom verksamheten.²⁰ De arbetsuppgifter som utförs av ekonomerna kan av andra aktörer uppfattas som bristande i sitt tillförande för verksamheten. Anledningen till att inställningen kan framställas på det viset inom verksamheten är att den traditionella ekonomistyrningen är av marginell betydelse i många företag, med anledning av att det dåligt utvecklar verksamhetens aktiviteter samtidigt som den ekonomiska information som ges är dåligt integrerad mellan de involverande parterna inom organisationen. Därmed upplever verksamhetens andra aktörer ekonomernas arbete och ekonomistyrningen i sig som bristande stöd för verksamheten, samtidigt är deras kunskap bristande vad det gäller ekonomernas arbete i verksamheten. Denna bristfälliga kunskap framhäver Lindvall kan leda till att aktörerna bortförklarar egna tillkortakommanden, genom att definiera det ekonomiska området som mindre viktigt. Cheferna i verksamheten som har ett ekonomiskt ansvar för en viss enhet eller organ inom verksamheten kan uppvisa tecken på förståelse för de ekonomiskt grundläggande förhållandena i teori och praktik. Det innebär i praktiken att de ägnar sig åt att delegera ekonomiska frågor. Detta kan leda till problem där det finns belägg för att ekonomistyrning inte får den betydelsen i verksamheten som överordnanden skall ge den.²¹ Det som finns beskrivet ovan, ger en bild av hur det kan se ut i organisationen gällande ekonomistyrningen och ekonomernas roll i budgetprocessen. Slutligen kan det sägas att det finns en gedigen redogörelse i forskningen för att ekonomernas påverkan på budgeteringen finns, däremot finns det luckor gällande hur denna påverkan ser ut och vad den beror på.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

1.3 Syfte och frågeställning

Syfte med denna studie är att undersöka ekonomernas påverkan i den kommunala budgetprocessen på en mer detaljerad nivå. För att få bättre förståelse för helheten kring budgetprocessen vill studiens författare även beröra internationella trender och andra nationella organisationers arbete med budgetprocess. Utifrån ovanstående problemdiskussion och studiens syfte ämnar studiens författare att formulera en forskningsfråga för att underlätta och hitta möjliga förklaringar till studiens syfte.

Frågeställning: *Var i kommunala budgetprocessen är ekonomernas påverkan som störst?*

Kapitel 2 - Metod

2.1 Forskningsansats

För att få en djupare förståelse och en klar bild kring vilka förväntade effekter som kan uppnås med budgetprocessen valde studiens författare att använda sig av en kvalitativ metod. Kvalitativa metoder fokuserar på datainsamling av "mjuk data" för att få en djupare förståelse kring frågeställningen som studeras och lägger därför vanligtvis tyngd vid ord.²² Enligt Bryman kan teori vara något som styr samt berör datainsamlingen eller att teorin förmår aktualiseras efter datainsamlingen. För att relatera teori till empiri kan forskare tillämpa tre begrepp; induktion, deduktion eller abduktion. Författaren valde att använda sig utav en deduktiv forskningsansats, det vill säga att studien skall analyseras utifrån befintliga teorier eller deducerar hypoteser. Författaren skall med hjälp av den deduktiva forskningsansatsen tillsammans med kvalitativ metod ge insyn i intervjupersonernas uppfattningar gällande studiens problemformulering, fånga upp respondenternas förhållanden, uppfattningar och upplevelser angående budgetprocessen inom kommunal sektor.²³

2.2 Forskningsdesign

Författaren anser att en fallstudie är den mest lämpade forskningsdesignen, då studien enbart kommer att studera ett enskilt fall. Det är Stadsdelen Örgryte-Härlanda i Göteborgs Stad som utgör studieobjektet för denna uppsats. Dels för att det befinner sig på en specifik geografisk plats. Utgångsläge vad gäller en fallstudie är att dess innehåll är detaljerat och utförligt studerande av ett enda fall. Fallet kan byggas utifrån en del av ett samhälle, en viss

²² Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid. 40, och Patel, R, Davidson, B., (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund. sid. 14

²³ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid. 40

organisation, en speciell skola, en person eller en viss händelse.²⁴ Fallstudiens syfte är att undersöka en liten del i en större utveckling, följt av en verklighetsbeskrivning baserat på fallet. Detta för att kunna bevisa att fallet i fråga representerar den uppfattade verkligheten. Fördelen med fallstudie som forskningsdesign är att den på ett ändligt utrymme kan kartlägga samt ge en tolkning om hur något förhåller sig.²⁵

Däremot har fallstudie som forskningsmetod fått kritik, eftersom att ett fall eller en fallstudie inte kan alternativt får generaliseras, då resultaten inte representerar hela verkligheten fullt ut.²⁶

2.3 Urval av respondenter

De intervjupersoner som ingick i studien har valts utifrån ett målinriktat urval. Syftet med målstyrda eller målinriktade urval är att kunna framvisa en överensstämmelse mellan urvalet och forskningsfrågor. Utifrån det syftet valde författaren att intervjua de individerna som är mest väsentliga för forskningsfrågorna dvs. forskningssyfte.²⁷ Urvalstekniken är baserad på kvalitativa intervjuer. Intervjupersoner skall anses vara kunniga och engagerade i budgetprocessfrågor. Samtliga personer togs i kontakt via telefon och/eller mejl. Resultatet blev att sex personer varav tre verksamhetsekonomer från ekonomiavdelningen och tre chefer inom stadsdelen Örgryte-Härlanda i Göteborgs Stad ställde upp på personliga intervjuer. Intervjupersonerna som skall besvara ett antal frågor angående budgetprocessen består av en kvinna och fem män.

- **Anna Heldtander** - Områdeschef för Äldreboende inom sektor Äldreomsorg.
- **Gustav Sjöström** - Verksamhetsekonom som arbetar med budgetprocess, uppföljningsprocess samt analysprocess av skolområde inom sektor Utbildning.
- **Jon Gudmundsson** - Enhetschef för Administrativa enhet inom sektor Individ och familjeomsorg, samt funktionshinder.
- **Max Friman** - Verksamhetsekonom som arbetar med budget-, uppföljning- och analysprocess inom hemtjänsten och hälsosjukvård i sektor Äldreomsorg.

²⁴ Ibid. sid. 73ff

²⁵ Ejvegård, R., (2009), *Vetenskaplig metod*. Lund; Studentlitteratur, sid. 35f

²⁶ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid. 79

²⁷ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB, sid. 434

- **Niklas Johansson** - Verksamhetsekonom som arbetar med budget-, uppföljning- och analysprocess för område äldreboende i sektor Äldreomsorg.
- **Tomas Dunér** - Områdeschef för Mat och Lokal inom sektor Kultur & Fritid.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Personliga intervjuer

Personliga intervjuer som kvalitativ metod hjälper att utforska tolkning, förstå innebörden av livsvärden och företeelser. Denna typ av kvalitativ metod kan också framhäva uppfattningar av illustrativ samt beskrivande karaktär.²⁸ Intervjuerna som utfördes, ägde rum på respektive intervjupersons arbetsplats. Innan intervjun påbörjade utformades ett intervjuschema och studiens författare gjorde sig förtrogen med intervjufrågor. Presentation av studiens och intervjus syfte förklarades av författaren för att intervjupersonerna skall ges en trovärdig anledning för att delta och besvara intervjufrågorna.²⁹ De sex personliga intervjuerna spelades in med hjälp av inspelningsinstrument för att få personernas svar i egna ordalag samt för att inte behöva distraheras av att anteckna deras svar.³⁰

Intervjuschemat inleds med några grundläggande frågor i anknytning till deras arbete i budgetprocessen följt av frågeställningar baserade på studiens syfte och frågeställningar angående budgetprocessen inom den kommunala sektorn.³¹ De personliga intervjuerna skall anses vara strukturerade intervjuer med öppna frågor och svar där författaren sedan kan sammanställa ett intervjuformulär med färdigformulerade frågor. Samtliga frågor som ställdes till intervjupersonerna var i samma ordningsföljd, där gynnar det författaren då informationsmängden reduceras, och blir mer praktiskt att bearbeta i efterhand samt lättare att jämföra.³²

Det kan vara av noterbart värde att upplysa om att sammanställning av intervjuer görs i kapitel 4. I sammanställningen kommer intervjupersonernas svar hållas konfidentiella, dels för att det inte skall förekomma några skador till dem, samt också att minimera riskerna för att skapa kontroverser och att de skall känna sig utpekade för sina tolkningar och redogörelser i intervjuerna.³³ De personerna som författaren har intervjuat ställde frivilligt upp för intervjuer,

²⁸ Patel, R., Davidson, B., (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund, sid. 102

²⁹ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid.102

³⁰ Ibid. sid. 420f

³¹ Ibid. sid. 249

³² Larsen, A. K., (2007), *Metod helt enkelt*, Gleerups Utbildning AB, Malmö, sid. 84

³³ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid.132

och det kan även tilläggas att dessa personer fortsättningsvis kommer att benämnas som *respondenter*.

2.5 Studiens validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga kriterier som används för bedömning i samhällsvetenskapliga undersökningar. Dessa två kriterier måste alltid beaktas för att kunna upprätta så hög grad av säkerhet som möjligt i den datainsamlingen som en forskare avser att använda i den kvalitativa analysen.³⁴ Det som reliabilitet behandlar är knutet kring tillförlitlighet och pålitlighet, medens validitet mäter giltigheten i studien. Vanligtvis kan det uppfattas att dessa två kriterier delas upp i interna- och externa kategorier.³⁵ Eftersom den kvalitativa metoden inte har några tydliga metoder för att fastlägga studiens kvalitet. Då det beror mycket på att mätningen för den kvalitativa metoden inte är det främsta intresse och då har dessa två kriterier mer anpassats till kvantitativa metoder.³⁶ Reliabilitet anses ofta som en central del i den kvalitativa forskningsmetoden då den beaktar den variation som kan ske i vissa unika situationer, där anses det viktigare än att generera samma svar från en undersökning.³⁷

När relevanta svar har tagits emot från intervjuer som respondenterna deltagit i, anses den interna validiteten för den kvalitativa forskningsmetoden vara hög. Att även författaren varit fysiskt närvarande under intervjuens gång bidrar då till hög intern validitet, då det minskar risken för partiska bedömningar och istället säkerställer hög grad av överrensstämmelse mellan begrepp och observation.³⁸ Oftast kan det vara svårt att uppfylla hög extern reliabilitet i kvalitativ forskning, eftersom det inte går att "frysa" sociala miljöer och sociala betingelser som är aktuella vid en preliminär studie för att den skall återupptas i den betydelsen som externa reliabiliteten är avsedd för.³⁹

³⁴ Patel, R, Davidson, B., (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund. sid.98ff

³⁵ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid. 47ff

³⁶ Ibid. sid. 351ff

³⁷ Patel, R., Davidson, B., (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund. sid.102f

³⁸ Bryman, A., (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB sid.352f

³⁹ Ibid. sid. 352

Kapitel 3 - Teoretisk referensram

3.1 Institutionellteori

Ur ett teoretiskt perspektiv kan man påvisa att den institutionella omgivningen har en stor effekt på hur organisationer agerar i särskilda situationer. Enligt Eriksson-Zetterquist, som i sin bok *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*, framför att alla organisationer på ett eller annat sätt förhåller till ett organisationsfält. Vidare utvecklar författaren att tillhörighet i ett fält ger den legitimitet som behövs för att vara slagkraftig på arbetsmarknaden och i resursallokeringen, faktorer som är förutsättningar för att behålla status i det organisatoriska omvärlden.⁴⁰ Andra författare i ämnet som Powell och DiMaggio framhäver att isomorfa processer kan uppstå i det organisatoriska fältet och kan resultera i att organisationer eftersträvar att likna andra. Anledningen bakom att man gör detta är för att man är i viss mån är ute efter legitimitetskapande eller effektivitetskapande inom organisationen. Och denna process kan ske utifrån tre olika mekanismer; *tvingande isomorfism, mimetiska processen och normativa tryck*. Organisationer eftersträvar att likna andra organisationer inom samma område som står inför liknande uppsättningar av utmaningar och miljöförhållanden. I den benämningen blir organisationen allt mer homogen inom givna domäner och uppfyller förväntningar från bredare institutionella miljöer. Den första mekanismen inom institutionell teori är tvingande isomorfism. Denna typ av mekanism uppstår då organisationer utsätts för formella påtryckningar från organisationer som de är beroende av, och genom kulturella förväntningar i samhället som organisationen är verksam inom. Påtryckning av detta slag kan upplevas som påtvingande, exempelvis som inbjudan till samverkan eller som övertalning.⁴¹

Den andra mekanismen som leder till isomorfism är mimetiska processer. Dessa uppstår oftast när det framkommer osäkerhet. Då organisationen tenderar att imitera eller modellera sig utifrån andra organisationer i de fall då det egna organisatoriska handlaget är dåligt förstått, då målen är tvetydiga eller då omgivningen skapar formell osäkerhet.⁴² Organisationer tenderar oftast att modellera sig efter liknande organisationer där samkopplingen kan dras med det egna fältet, men som anses vara mer legitima eller framgångsrika än den egna organisationen.⁴³ Den tredje mekanismen som DiMaggio och Powell hävdar leder till isomorfism är normativa tryck. Dessa tryck är något som professioner för med sig på

⁴⁰ Eriksson- Zetterquist, U., (2009). *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*. Liber AB, Malmö. sid. 75ff

⁴¹ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell.,(1983), "*The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*", *American Sociological Review*, Volume 48, Issue 2, sid. 147

⁴² *ibid.* sid. 149

⁴³ *ibid.* sid. 150f

organisationer. Ursprungligen ansågs det normativa tryckets professioner ha sin indelning i två. Den första indelningen av den normativa professionen bygger på utbildning. Där de normer som de får med sig genom sin utbildning och sedan tar med in i organisationen. Folk med samma utbildningsbakgrund närmar sig problem och tenderar att hitta lösningar på ungefär samma sätt. Detta främjar i sin tur en ökad isomorfism.

Den andra indelningen av professioners normativa tryck består av nätverksspridning över organisationer där det händer att professioner rör sig mellan olika organisationer som är verksamma inom samma område. Detta gör att idéer exempelvis kan spridas snabbare mellan olika organisationer och självklart leder det också till ökad isomorfis.⁴⁴

3.2 Budget- process, uppföljning, analys

Ax m.fl. beskriver i sin bok "*Den nya ekonomistyrningen*" att budgetering är viktig aspekt i en verksamhet. Budgetprocessen är en form av planering som görs i olika tillfällen för att underlätta vad som skall prioriteras i en verksamhet. I viss mån kan en budget ha tre delplaner som utgör helheten i budgeten; en *resultatbudget* som planerar intäkter och kostnader för verksamheten där det slutligen leder till resultat. En *likviditetsbudget* där det planeras hur mycket pengar det skall anskaffas och användas. Och *budgeterad balansräkning* som visar tillgångar och skulder samt vilket egen kapital en verksamhet har vid en viss tidpunkt.⁴⁵ Syftet med budgeten är att hjälpa organisationen att planera, samordna, kommunicera och fördela resurser. Om en verksamhet anses vara komplicerad, är det då svårare att planera framtiden för verksamheten. En noggrant planerad budget är nyckeln till framgång för en verksamhet. En budget är en årlig återkommande process där en organisation planerar sina utfall och prognos för kommande års budgetering för en verksamhet. En viktig aspekt gällande budget är att allt som görs i en verksamhet skall ge upphov till större nytta än kostnader.⁴⁶

Planering – En av många aspekter som anses vara fördelaktiga gällande budget i en verksamhet är planering. Planering genererar nytta i den mån att verksamheten skall kunna ha en bättre översikt över sina intäkter och kostnader för kommande år. Budget används även i en kapacitet för att planera aktiviteter som investeringar, personalrekrytering, försäljning, inköp med mera. Det utgör även ett underlag för budgetering av likviditet. Ledningen i en

⁴⁴ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell., (1983), *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, Volume 48, Issue 2, sid. 151ff

⁴⁵ Ax m.fl. (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 4, sid.202

⁴⁶ Ibid. sid. 207

verksamhet använder budget för att överskridande planera organisationens verksamhet då det tillhandahåller en finansiell överblick över hela verksamheten.⁴⁷

Samordning – Inom budgeten för en verksamhet används begreppet samordning då enheter i en organisation arbetar för att åstadkomma gemensamma mål för sin verksamhet. Genom att etablera en dialog mellan enheter eller sektorer kan dessa få en bättre insyn i varandras område, då exempelvis ekonomer kan arbeta i samklang med varandra. Samordning stärker också de band som finns mellan olika enheter inom en och samma verksamhet.⁴⁸

Resursallokering – Med hjälp av budgetering kan de resurser som står till förfogande för verksamheten fördelas ut på de enheterna som har behov av dem. Budgetering underlättar för ledningen vilka prioriteringar som skall gälla mellan olika enheter i samband med resursallokering.⁴⁹

Ansvarsfördelning – Fördelning av ansvar inom budgetprocessen upplevs vara en fördel där möjlighet finns att ställa budget mot utfall för att på så sätt göra en bedömning om den ansvarige förmått att göra ett bra jobb. Genom att fördela ansvaret kan budgeterade värden jämföras mot utfallet. Det finns även möjligheter att genom vissa nyckelparametrar upptäcka varningssignaler utifrån budgeten. Genom en tydlig ansvarsfördelning får ledningen i organisationen verktyg att på ett tydligt och legitimt sätt åtgärda plötsliga problem, då det finns en existerande ansvarsfördelning blir det ett mindre problem att veta vem eller vilka som varit inblandade. ”Budgetarna beskriver ett åtagande som är ömsesidigt; företag åtar sig att bidra med resurser enligt budget, medan den ansvarige åtar sig att uppfylla budget genom att utföra de prestationer som man kommit överens om.”⁵⁰ I detta sammanhang blir budget ett verktyg för ansvarsfördelning och prestationsbedömning.

Uppföljning – Ekonomerna som arbetar med budget utformar väl förberedda underlag för uppföljning av olika perioders utfall. Uppföljning inom budgetering kan fördelas i olika perioder. Detta ger en fördel om man delar uppföljning i kortare delperioder kan uppföljning göras mer kontinuerligt och vara till nytta vid snabba korrigeringar av verksamheten. Däremot är det viktigt att fördela dessa perioder korrekt under ett års period. Årsbokslut blir då korrekt och jämförelsen inom det budgetåret blir lättare. Det skapar även ett bättre underlag för att utforma budget i framtiden.⁵¹

⁴⁷ Ax m.fl. (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 4, sid. 208f

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

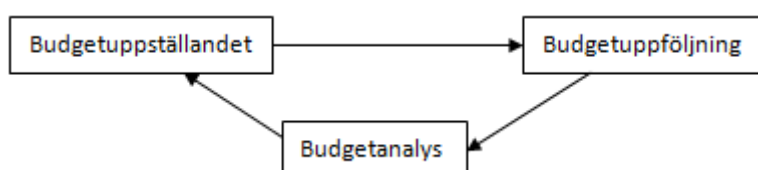
⁵¹ Ibid.

Kommunikation – Något som underlättar för ekonomer som har hand om budget i en verksamhet är att kunna kommunicera och på så sätt komma på bättre idéer inför framtiden. Dialogen spelar roll inom budgetprocessen. En ekonom inom verksamheten ger förslag på hur de skall effektivisera en viss kategori av kunder. Genom dialogen samlas dessa idéer upp. Budgeteringen hjälper samtidigt ledningen att sprida sina åsikter till resten av verksamheten. Slutligen kan man framhäva att med hjälp av budgeteringen får budgetarna en insyn i de andra verksamheterna och genom diskussionerna kan lösningar på gemensamma problem tas fram.⁵²

Små delmål som på något sätt syftar att uppnå större mål, det är viktigt att alla pusselbitar faller på plats för att helheten skall vara bra. Ifall de små bitarna inte är på plats skadas då budgetens syfte samt risken att målen inte blir uppfyllda på ett ändamålsenligt sätt.⁵³

3.3 Budgetscirkel

Budgetuppställande är viktig process då det sammankopplas till budgetuppföljning och budgetanalys. Som tidigare nämnt är budgetuppföljning en process där budgeterare arbetar vidare i akt med att jämföra utfallet av perioder för vilka budgeterna är ämnade. Enligt Ax m.fl. (2009) kan detta ses som en cirkel som går runt i budgetfasen (se figur 3:3), eftersom budgetanalys är sammankopplad tillsammans med dessa två budgetprocesser.⁵⁴



Figur 3:3 Budgeteringsfasen.⁵⁵

Vidare utvecklar författarna att budgetanalys ses som återkoppling mellan budgetuppställande och budgetuppföljningen som budgetarna i en organisation gör. Verkställande av förbättringsprocessen påbörjas efter budgetanalysen då det går att uppfatta med insikten kring hur budgeten har varit, vilka mål man har åstadkommit och slutligen kan det som gynnar organisationen ses från olika verkställande fronter.⁵⁶

⁵² Ax m.fl. (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 4, sid. 209f

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ax m.fl., (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 3, sid. 382ff

⁵⁵ Ax m.fl., (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 3, sid. 383

⁵⁶ Ibid. sid.382f

3.3 Kommunalbudgetering

Som tidigare nämnt enligt lag har kommunen och landstingen en skyldighet att använda sig utav budget i sin verksamhet.⁵⁷ Resursfördelning ses fortfarande som en presentations- och kostnadsbaserad egenskap för kommunen. Med det menas att resurser fördelas utifrån prestation och baseras på produktionskostnader. Vidare utvecklar Bokenstrand att verksamhetsnivå och föregående års anslag, har sin betydande roll, då det för kommande år avgör tilldelning av resurser. I regel är detaljeringsgrad inom budgetarbete väldigt hög. Budgetarbete anses som en förhandlingsprocess mellan kommunernas centrala beslutfattare och verksamhetsföreträdare på olika nivåer i organisationen.⁵⁸

Eftersom det kommunala inte är vinstdrivet, kan budgetarbete ses på ett annorlunda sätt jämfört med den privata sektorn. Under 1980- talet ansågs Program- och nollbasbudgetering som en lämplig budget att utgå ifrån inom det kommunala. Syfte med dessa typer av budgetering menar författare är att de fungerar som bra modeller för när man vill åstadkomma effektivisering inom budgetprocessen. Men däremot uppkom stark kritik gällande att informationen som metoderna förutsätter då dessa visat sig vara svårhanterliga och arbetskrävande i praktiken, samt att man hade svårt att följa upp kommunala mål enligt de uppgjorda riktlinjerna.⁵⁹

Ekonomistyrningens förutsättningar för att ha effekt inom kommunen innefattar att påverka handlandet på olika nivåer i organisationen. Olika medel används som handlingsplan i det kommunala bl.a. budget, som enligt Broman anses vara kommunledningens viktigaste styrinstrument. Han menar att med hjälp av budgeten redovisas vilka verksamheter som får bedrivas, samt mer konkreta mål för olika verksamheterna.⁶⁰ Styrning och samordning anses som viktiga begrepp när det kommer till kommunalbudget, i den mån att öka produktivitet och effektivitet i förvaltningen.⁶¹

Kommunalbudget anses även som ett viktigt politiskt styrinstrument. Broman skriver "*Det är i budgeten som kommunen anger inriktningen av verksamheten under det kommande året, deklarerar vilka behov som ska tillgodoses och vilken service som ska ges.*"⁶² Anknäytning till ekonomin och budget inom kommunal verksamhet kan användas som ett instrument där

⁵⁷ Kommunallagen, (1991:900), 8:5§§

⁵⁸ Bokstrand C., *Behovsbudgetering – nya budgetprinciper i kommuner*, CEFOS rapport 1, Sid. 11

⁵⁹ Ibid. sid 16

⁶⁰ Broman, L. (1986). *Kommunal ekonomi: Planering och budgetering*. Upplaga 3, Liber Utbildningskonsult. Sid.122ff

⁶¹ Ibid. sid. 123ff

⁶² Ibid.

ekonomiska ramar anges, underlättad för allokering av resurser mellan olika organisatoriska enheter, samt att det klargör kraven på finansiella resurser och hur dessa skall anskaffas.⁶³

Ökad kommunaltillväxt är numera vanligt bland svenska kommuner. Av den anledningen är det viktigt att ha bättre och mer kvalitativ information för att en stor organisation skall vara möjlig att styra.⁶⁴ Som tidigare nämnt har budgetens betydelse ökat inom kommunal verksamhet. Det innebär att större krav sätts på budgeten från ledningen samt andra aktörer på att budgeten skall vara till nytta. Huvudkrav på budget kan definieras utifrån följande krav:

Redovisning av mål- De angivna målen har som syfte att styra inriktningen av de olika verksamheterna i den årliga budgeten. Dock även långsiktiga målinriktningar av kommunala verksamheten planeras inom så kallad flerårsbudgetering.⁶⁵

Budget som informationsinstrument - I dagens växande samhälle är informationsförmedlare av budgeteringen viktig och anses ha större roll inom den kommunala sektorn. Det ställs krav på att förmedla rätt information både på interna och externa nivåerna.⁶⁶

Främja effektiviteten och produktiviteten - Det som anses vara nödvändigt är att ta fram till vilken grad prestationer i själva verket uppfyller målen för verksamheten.⁶⁷

Intern kontroll – Viktigt i hänseende till de möjligheter personalen på olika nivåer i organisationen har att kunna följa utvecklingen av verksamheten i förhållande till budgeten. En annan viktigt aspekt som spelar stor roll vad det gäller intern kontroll är betydelsen av förhållande till den faktiska utvecklingen och förhållandet till budgeten.⁶⁸

I samband med budgetering inom det kommunala är syftet att ha en form av prestationsstyrning och dels att ha en form av handlingsplanering. Som nämnt ovan är budgeten ett viktigt politisk instrument. Detta eftersom att kommunledningen består av kommunfullmäktige och kommunstyrelse, som har till uppgift att planera och sammanställa kommunens gemensamma budget samt se till att respektive förvaltning är sammanställt på rätt sätt.⁶⁹

⁶³ Broman, L. (1986). *Kommunal ekonomi: Planering och budgetering*. Upplaga 3, Liber Utbildningskonsult. Sid. 123ff.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid. sid. 126ff

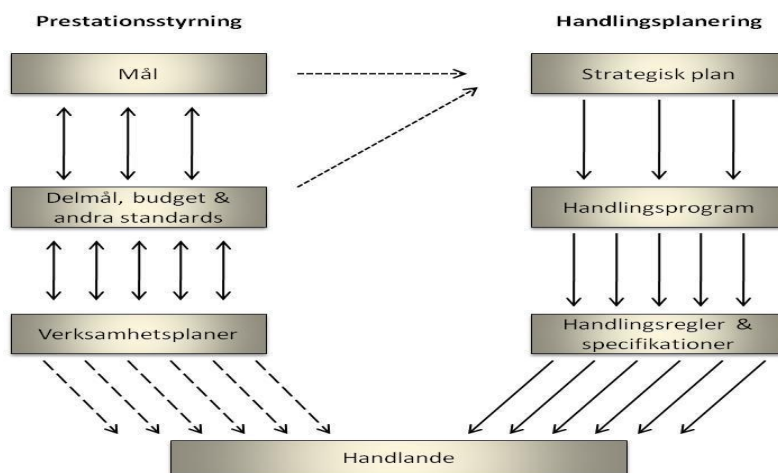
⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid. sid. 130f

⁶⁸ Broman, L. (1986). *Kommunal ekonomi: Planering och budgetering*. Upplaga 3, Liber Utbildningskonsult. sid. 132

⁶⁹ Ibid. 15ff

Utifrån Bergstrands och Olve, som poängterar syften av budgeten inom det kommunala, är både prestationsstyrning och handlingsplanering två parallella hierarkiska riktningar som styr mot gemensamt handlingar, dock med olika inriktningar mot handlandet.⁷⁰ Författare menar att handlingsplanering är mer inriktad på den analytiska delen av budgeten medens prestationsstyrning är formuleringen av rambudgeten där det ekonomiska ansvaret allokeras.⁷¹



Figur 3:1 Budgeterings syfte inom kommunal verksamhet som ansvarsmarkering (till vänster) och handling av det analytiska (till höger).⁷²

Pilarna i figur 3:1 indikerar hierarkiska förbindelser som avser kopplingen av olika mål och delmål som sätts inom olika avdelningar samt strategisk planering i en organisation.

Betydelsen av budgeten kan variera, allt beror på samordning och planering som gör att rätt information når ut längre ner i organisation. Att involvera fler medarbetare i det som ledningen vill åstadkomma i strävan att uppnå effektivitet och uppfyllelse av målen blir allt mera vanligt.⁷³ För att kunna uppnå effektivitet krävs rätt utformning av budgetprocessen. Författarna framhäver att det i dagens moderna tid är enklare och mer fördelaktigt att kunna göra ett bra budgetarbete, tack vare datastödet man får men att även medarbetarna som arbetar med budgeten tenderar att fokusera sig mindre på detaljrika poster inom budgeten. Det kan på sina håll prövas i den utsträckningen att spara omräkningar till aktuella priser med mera. Att man gör budgeten så sent som möjligt, helst efter att budgeten är sammanställd, gör att den

⁷⁰ Bergstrand, J. & Olve, N.-G., (1992), *Styr bättre med bättre budget*, upplaga 3:2, Malmö; Liber - Hermod sid. 15ff

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Bergstrand, J. & Olve, N.-G., (1992), *Styr bättre med bättre budget*, upplaga 3:2, Malmö; Liber - Hermod. sid. 23f

informationen som utläses blir mer konkret och aktuell vid olika bedömningar och behov som ställs för att uppnå de mål som ledningen vill åstadkomma för organisationen.⁷⁴

3.5 Internationella Studier

Författaren Marginson har gjort en studie i Storbritannien på organisationen Telco, där det visat sig att betydelsen är stor för ledningen att motivera sina arbetare och skapa effektivitet med hjälp av de icke finansiella målen. Det som Marginson beskriver i sin studie är att det inom organisationen kan tillkomma olika kulturförändringar vad gäller medarbetarna som arbetar med bland annat kundtjänst och budgeteringen men även andra delar av organisationen. Studien framhäver att det är minst lika viktigt för ledningen högre upp i den hierarkiska nivån av organisationen att anstränga sig och influera sina medarbetare i sitt arbete med exempelvis budgeteringen. Dock inte med den formella styrningen som författaren påpekar är rätt vanlig inom organisationen utan genom det informella, sociala sättet. Det menas att ifall ledningen bildar till bättre relation med sina medarbetare, kan det då skapa en bättre arbetsmiljö, samt effektivare och motiverande arbete inom olika fronter av organisationen, vilken kan i förlängningen leda till en helhetlig fungerande enhet.⁷⁵

⁷⁴ ibid. sid. 43ff

⁷⁵ Marginson D., (1999), *Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control*, Article No. 1998.0104, Academic Press, sid. 214Ff

Kapitel 4 - Resultat

Respondenternas uppfattning av budgeten och vad den skall uppfylla för syfte anses bygga på liknande tänkande. Den ramen de får av högsta ledningen är den ramen de skall förhålla sig till. Respondenternas syn på budgeteringen och vilket syfte den skall uppfylla är utifrån den ramen de har att göra verksamheten så effektiv och bra så möjligt för dem det är till för. Med detta menas att ramen är för befolkningens nytta i den stadsdelen som de befinner sig i. Det framkommer även andra mål som budgeteringen skall uppfylla med det syften den har, fler respondent utvecklar sitt svar och menar att *"Syften med budgeten är målvärde. Många mål som skall uppfyllas. Det gäller att sträcka på foten där pengar budgeten skall uppfylla de målen som sätts."* Vidare utvecklar en av respondenterna att *"Det är ju i grund och botten en ekonomistyrning ser jag det som, så länge chefen är medveten om vilka ramar de har att förhålla sig till och så länge det är tydligt och acceptabelt att ha den potten då fyller budgeten sin funktion. Att fungera som ett ekonomiskt styrinstrument."*

Arbetet med budgeten för respondenter kan variera eftersom vissa av respondenter har chefspositioner i verksamheten och andra är verksamhetsekonomer för olika sektorer. Respondenter som är högre uppsatta i organisationen, deras roll och arbete inom budgeten är att förbättra och effektivisera arbetet inom respektive område som de ansvarar för. *"Det handlar att tänka mer flexibelt och få medarbetarna att tänka mer flexibelt så att man inte av tradition gör samma som man har gjort förut, utan man måste tänka mer effektivt. Mitt yttersta ansar är att ramarna hålls, samt min roll är också att underlätta för enhetschefer att de skall ha stöd, att hjälpa de coacha, hitta nya infallsvinklar tillsammans med ekonomerna och deras påverkan på andra sätt."* Vidare utvecklar en annan respondent att den rollen och samarbete som de har med andra chefer i verksamheten och ekonomer inom budgetering är viktigt för dem. *"I budgetarbete, är att påtala de behoven min enhet behöver och utifrån de behoven för min enhet skall jag föra fram dialog med andra chefer, och det är väldigt viktigt för mig att bolla idéer med ekonomen."*

Ekonomer som arbetar med budgeteringen utför sina jobb utifrån befolkningsramen, samt att hjälpa cheferna fatta rätt beslut utifrån de underlag som ekonomerna genererar till dem med stöd från deras egen chef. *"Stort arbete är att ta fram den nya budgeten inför det nya året med hjälp av vår ekonomichef."* Respondenter från ekonomiavdelningen framhäver att ett decentraliserat ansvar och arbete har förflyttat sig där de har olika dialoger med chefer som finner sig längre när i den hierarkiska delen av organisationen. *"Det som ingick i mitt arbete som ekonom är att jag hade mycket dialog med sektorchefen och biståndschefen. Nu har de*

decentraliserad det lite och flyttat den dialogen längre när i hierarkin där jag nu har mer dialog med områdeschefen och även inom ledningsgruppen där enhetschefer är med. Beslutet går mellan nämnden och förvaltningsledningen i stadsdelen.”

I förhållande till budgetprocessen, har respondenterna svarat varierande när det gäller vad som fungerar bäst respektive sämst. En respondent som har chefsbefattning motiverar kring sitt arbete, att det är väldigt givandet att arbeta nära med ekonomiavdelningen, där respondenten anser att det genererar effektivare budgeteringen, samt att de känner mer trygghet angående beslutet som de tar. Samt framhäver respondenten att det underlättar arbete när hen jobbar nära med sin ekonom. *”Jag har väldigt bra stöd från ekonomiavdelningen där jag tillsammans med en ekonom som jag jobbar väldigt tajt ihop kring budgetarbete och när det gäller att lägga budgeten och lägga prognos, samt följa upp budgeten under året. Ekonomen tar hand om min ledningsgrupp och försöker få ihop vår budget utifrån de tilldelade medel som vi har. Och ekonomen försöker fördela det på ett rättvist sätt mellan enheter.”* Det som fungerar mindre bra motiverar respondenten att *”det är svårt att sätta behovsbedömningar inför kommande budgetår, ofta får man en väldigt sned tilldelning av medel, vilket innebär att budgeten spräcker”*

En annan respondent som också har en cheffroll påpekar i samma fråga att organisationen har åstadkommit mycket med hjälp av ekonomiavdelningen men även andra aktörer som kan generera andra metoder och sätt för att effektivisera budgeten, samt även hela verksamheten. *”Det som är bra är att vi har kommit så här långt och att vi använder varandra, bland annat ekonomiavdelningen och det är väldigt värdefullt. För att vi måste titta på detta här utifrån olika perspektiv, eftersom alla chefer inte är lika kunniga i att tänka strategisk att exempelvis hur man lägger schemat och man behöver det här samarbetet från ekonomin och även HR-avdelningen.”* Vidare utvecklar respondenten att det som fungerar sämre med just denna budget som de har. *”Däremot vad som är negativt är att det är ett års budgetar, man får tänka väldigt kortsiktigt och det begränsar chefernas möjligheter att tänka längre och investera något i mer än ett år. Det är lite synd för att detta med frånvaro som kan uppstå bland medarbetare, det finns en liten cirkel som man kan se återkommer år till år på grund av sjukdom som drabbar både hyresgäster och medarbetare och kan underminera den aldrig så välplanerade budgeten och det får man släpa på och försöka återställa det. Budget på två till tre år skulle bli mer inspirerande för cheferna att tänka mer långsiktigt, vi vet ju inte vad det blir år till år.”*

Den tredje respondenten med cheffrollen anser det som fungerar bäst med budgetprocessen är att *”man kan få en dialog kring budgeten, det vill säga att det finns en öppenhet kring dialog*

*och förståelse, det är något jag anser är viktigaste.” Vidare utvecklar respondenten beträffande de sämre delar av budgetprocessen i samma benämning som respondent ovan förklara hur det kan framkomma en sned fördelning. Vidare utvecklar respondenten att ”*fungerar sämst med budgeten är att den inte är precis, den kan vara oklar och otydlig. Hur den är fördelad och hur fördelningen tillkommer i vårt område. Jag hade önskat lite mer tydlighet.”**

Respondenter som arbetar inom ekonomiavdelningen jobbar med budgetprocessen i grund och botten lika. Däremot på grund av deras befattning och i några utsträckningar där de har olika ansvarsområde i verksamheten variera deras sätt att utföra deras arbete med budgetunderlag. En av respondenten som författare intervjuade har gett en inblick på hur en verksamhetsekonom jobbar vilket hen utvecklar och motiverar. *”Det gäller att ha budgetramen fastställd, och det får vi ekonomer från vår ekonomchef så att vi vet hur mycket pengar sektorer har att arbeta med. Det som är beslutat så skall medel fördelas mellan sektorn och om det är anpassningskrav så skall de fördelas, och är det satsningar så skall det fördelas. Ibland är det riktade satsningar som kommer från politiken, då är det inte så mycket man skall kunna besluta om i förvaltningsledningen. Efter det så blir det områdena som får var sin budget, sin ram att arbeta med och det är först då min budgetprocess börjar. Vi ekonomerna är väldigt inblandande i fördelningen av medel. Vi skall exempelvis ge underlag för vilken anpassning det skall fördelas och ge sedan underlag för hur mycket det skall fördelas för respektive område. När man väl har färdig ram, då är det dialogen med områdeschefen som budget läggs och man har ju föregående års budget att utgå ifrån. Sen om man bryter när det ett steg till från områdeschef till enhetsnivå, sen är det på ansvarsnivå. Och när man har det nerbrutet på det sättet så är det att ha en dialog med enhetschefer också kring budget och fördela ut det. Allt är liksom en fördelningsprocess som medel skall fördelas på bästa och mest rättvisande sätt så möjligt utifrån de behoven som finns.”*

En annan respondent utvecklar och motiverar varför hen arbetar med budgeteringsprocessen på det sättet som hen gör. *”Eftersom mitt arbete bygger på att jag skall informera cheferna och ge de ett bra underlag jag försöker hitta information innan det är beslutat det är för att underlätta mitt eget arbete. Detaljerna kring det är att själva bemanningen eller kvalitet om det är samma sak så skall det vara likadan varje år, om det inte är det, så är nämndens beslut. Och på så vis har jag det ändå klart för mig på vilka pengar som behövs, sen är det bara jag som gör de anpassningar utifrån befolkningsförändringar. Och anledningen till varför jag gör så som jag gör är för att det inte skall vara ryckigt och på långsiktigt skall de vara för enhetscheferna att de inte skall känna att de måste dra ner på sina kostnader. Sen att*

de får nya pengar nästa år, så att komma i kläm på det sättet försöker jag undvika att hamna i sådana situationerna för enhetscheferna. Utan jag försöker hitta balans i budgeten.”

I frågan angående detaljeringen inom budgetprocessen, vad som kan göras att effektivisera samt vad det finns för detaljer som respondenterna ser mest på och vill förbättra. En av respondenter uttrycker att chefer borde vara involverade mer för att förstå bättre och kunna involvera andra i budgeteringen. *”Förståelse för budgeten, att man förstår budgeten och hur systemet är uppbyggd och upplagt. Det tycker jag att det är absolut mest väsentliga. Jag tycker att det är ofta chefer som behöver ha koll och förståelse på hur saker och ting är. Och se en helhet i budgeten samt att kunna informera sina medarbetare hur det ligger till.”* En annan respondent ger uttryck i samma fråga att det inte handlar om detaljer som kan förbättras utan det handlar om att få mer medel för sin verksamhet för att kunna ha möjligheter att göra mer effektivt arbete i sin verksamhet. Samt vidare utvecklar respondenten att det finns ett antal sätt att jobba sig åt sådana problem. *”Det som är trist just i samband med budgetarbete är att man blir lite uppgiven som chef. Just i den benämningen att inte ha en budget som håller. Utan år efter år lämnar mina siffror som är röda. Det skapar en känsla av maktlöshet inom budgeten. Exempelvis om kostnader skulle öka, kommer det in överdrivet nya ärenden som skall behandlas och dagens personal inte kan göra det i tid. Då betyder det att man måste anställa två nya handläggare för dessa ärenden, samt om personalbudgeten är redan sprucken och det totala är sprucken, då blir det minus i budgeten direkt. Det är sådana saker vi inte kan styra. I sådan diskussion har vi chefer pratat gemensamt att vi kan till exempel skära ner på service för chefer och dra in en tjänst, så att vi komma till rätta på något sätt. Men jag kan tänka mig att budgeten blir nödvändigt ont när man släpar dessa underskott genom åren.”*

Vidare utvecklar en annan respondent i denna fråga att involvera andra aktörer och även de skall se mer på de detaljer som anses mer viktiga än andra går att förbättra och effektivisera genom att få hjälp av exempelvis organisationens HR-avdelningen. *”Det är ju det löpande resultatet naturligtvis som jag ser mer på, men det är även analysen kring budgetresultaten och det är något man måste ha med sig från ekonomerna men även från andra avdelningar som exempelvis HR-avdelningen. Jag som chef kan ju se och följa upp de utgifter och intäkter jag får för min enhet, men jag vill också se möjligheterna att hantera det på ett annat sätt. Vi strävar att höja grundbemanningen för att vi skall få mer möjligheter att göra ett bättre resultat. Då måste jag som chef få den hjälpen jag behöver för att veta hur det påverkar min enhet och hur kan jag tänka på ett annat sätt. Kan jag samarbeta med andra mer än vad jag gör idag, för att nå bättre resultat. Och då får man göra kalkyler, beräkningar och försöka*

slå ihop det och se hur det har varit förut, eftersom man lär sig utav sina erfarenheter. Och den dialogen måste ekonomerna vara med hela tiden, då de skall hjälpa till med att tänka utifrån andra perspektiv. Men även något som vi har börjat mer och mer är att involvera även HR-avdelningen då vi följer upp frånvaro och övertiden regelbundet. Och vi tycker att HR-avdelningen har bra koll på det. Men det är också en dialog man måste ha med dem för att se hur det kan påverka mitt område på något sätt. Det optimala är att man skall vara så väl bemannad så att det inte gör något ifall en personal är sjuk, utan vi skall iallafall tycka det är väldigt positivt ifall vi kan komma till det stadiet. Analysen av sjukfrånvaro, tycker jag att enhetscheferna har bra koll på det men det som är lite bekymrad är att en hel del frånvaro som inter arbetsrelaterad frånvaro, utan det handlar om medarbetarnas andra förhållande i sitt liv som påverkar. Och det är där vi tyvärr måste dra det korta strået och slita med att försöka kompensera att kontinuiteten är jätte viktigt för våra hyresgäster. HR-avdelningen är absolut jätteviktig samarbetspartner också.”

I frågan om detaljer inom budgetprocessen för ekonomerna, där ansåg en av respondenterna att personalkostnader är något som hen lägger mest fokus på. Vidare utvecklade respondenten att det i budgeten finns det även andra poster som hen lägger mer fokus på som exempelvis betalströmmar tillsammans med köp och sälj verksamheter. Andra respondenten påpekade att hen anpassar sitt arbete utifrån hur cheferna vill ha det. *”Jag försöker anpassa det, men det beror faktiskt på chefen, jag försöker hålla det enkelt, men finns det önskemål från chefen att hålla det mer på detaljnivå så gör jag de.”* Den tredje respondenten besvara på samma fråga att hen inte kollar så mycket på detaljer i budgeteringen utan att hen brukar fokusera sig på helheten istället. Däremot de detaljer hen brukar fokusera sig på utvecklar hen vidare att *”de detaljer jag lägger fokus på är befolkningsutveckling som blir volymer och sedan kvalitet som är lika med bemanning. Det är där jag lägger huvudfokus i budgeten. Samt särskiljer jag de och inte blandar ihop de. De jag tittar mindre på är vad enhetschefer köper in på övriga verksamhetskostnader. Där lägger jag ingen kraft i budgetarbetet. Där har varje enhetschef en schablon summa som till för alla små saker, som t.ex. små renoveringar, små inköp, utbildningar, planeringsdagar etc.”*

I frågorna där chefer har sin roll inom budgetprocessen, samt vilka svårigheter det finns att leda som chef och vad det kan göras för att effektivisera eller underlätta budgetprocessen, respondenter hade olika syn på hur det kan bearbetas samt ledas. *”Eftersom vi är en politiskstyrd organisation då vi får tilldelade medel, och få en rättvis utdelning för alla som är berörda, och det är nog svårt att göra i dagens läge i en politisk organisation. Vi får allt fler arbetsuppgifter och mindre pengar för varje år. Och det gäller att få ihop det. Det anser*

jag är nog de svårigheterna att leda ett budgetarbete." Vidare utvecklar respondenten angående effektiviseringen. "Vi är gansak så effektiva, jag tycker det är bra upplägg i budgeten. Att ekonomerna är inblandade i alla lägen är bra. Då ekonomerna är bra insatta i det, liksom cheferna också. Inom vårt område, har vi många rörliga kostnader som påverkar och det är nog de svårigheterna, och det är svårt att effektivisera, dock om vi skulle få en rejäl ökning på medel. Då hade vi inte haft någon diskussion utan då hade vi fått en rejäl budget att köra med för de verksamheter och de områden som finns." I samma frågor gav den andra respondenten annat svar, respondenten framhäver att "få med alla på tåget och jag tror det är en framgångs faktor som jag som chef kanske en kollega på huset, att vi inte bara sitter inne på kontoret och göra analysen och bestämmer hur det skall vara. Det optimala är att få med medarbetarna. Få de intresserade och engagerande i att vara med i den här produktionsplaneringen. Eftersom vi har låg grundbemanning så kan vi helst revidera den regelbundet och se vad optimalt skall göra för att förbättra och vilka förändringar det skall bli kommande perioden. Däremot eftersom den låga grundbemanningen är så låg har vi inte de möjligheterna att få med mer engagemang från medarbetarna och cheferna kan tänka att det går trögt framåt vid den fronten. Det är en utmaning, och jag tror att medarbetare kan möjligheterna i detaljer än vad cheferna kan, det är naturligtvis en vana på hur man tänker. Men då är viktigt att de blir engagerade och vill vara med i detta. Då tror jag mer att alla skulle tycka det är mer roligt." I frågan kring effektiviseringen utvecklade respondenten att "man vet ju sina deadlines och man att man skall ha nöjda kunder. Det är lite mer av det med engagemang att få med sig det och få så många som möjligt på det här tåget att nå det här man vill uppnå. Att vi får nöjdare kunder, eller att de skall vara mer nöjda än vad det är. Det är så mycket annat som påverkar annat också. Bemötandet och sättet jag som chef har till uppdrag att utföra och det är oftast det som slår igenom tydligt och det som de äldre märker mest."

Den tredje respondenten i de frågor utvecklade sina svar och påpekar svårigheter att leda ett budgetarbete är "att ibland kan det vara förutsägbara utgifter som gör att planeringen haltar. Det kan bli stora förändringar p.g.a. samhällsförändringar och andra orsaker som kostar mer eller mindre. Det kan även finnas svårigheterna för de behov som finns och upplev större än vad ekonomin tillåter och i förhållande till medarbetare och chefer är det viktigt att informera detta och tydliggöra. Det kan finnas en diskrepans i hur de upplevda målen och det man skall utföra och det är inte alltid glasklart. Och det kan uppstå en skillnad mellan den potten man har blivit tilldelad och den upplevelsen uppdraget har. Så det gäller att få förståelse för det. Vilket är inte alltid alla får det klar för sig. Det finns många behov inom organisationen men det gäller att se helheten och det är inte alltid lätt för alla att se det och

det är mitt jobb att förklara det." Samt att kunna effektivisera ett budgetarbete utvecklar respondenten vidare. "Utifrån mitt perspektiv så är decentraliserad hantering är jätte väsentlig, men det kräver också att man har ett system, ett budgetsystem som visar vad man har att hålla sig till på en liten arbetsplats, på en liten enhet m.m. Och det är något som jag som chef kan göra, däremot behöver man stöd från ekonomiavdelningen och från olika andra sammanhang för att implementera det. Man behöver ett tydligt system som visar var pengar går. Exempelvis hur mycket det går åt för personalkostnader, hur mycket det går åt för verksamhetskostnader, och lite mer detaljerad i de sammanhang, desto bättre blir det. Att involvera andra aktörer som exempelvis HR är något som jag anser är bra, för att med hjälp av HR-avdelningen kan vi se mer på personalkostnader, när det gäller frågor kring periodiseringar och sjukskrivningar. Statistik på andra sätt är aldrig dumt att få och antal sådana delar kan vara bra att ha i budgetarbete och se saker och ting som man kanske inte riktigt har framför sig. Och de har ett antal underlag som är bra för oss. Och även Utvecklingsavdelningen kan vara bra att samarbeta med, dock det beror på vilka uppdrag man har i samband med budgetarbete. I exempelvis att ha bredare perspektiv i något kopplad till budgeten, däremot vet jag inte riktigt vad eftersom utvecklingsavdelningen är så bred. Men HR-avdelningen skulle nog mer generellt hjälpa oss chefer att bygga en bättre budget just inom personalfrågor."

Respondenter från ekonomiavdelningen i samband med frågor angående deras arbetsmetoder som de jobbar med, hur det fungerar att arbeta med sådana metoder, för- och nackdelar med det, ifall det finns underlättande metoder som de använder för att underlätta deras arbete och ifall de anser att det uppfyller budgeteringens syfte. Den första respondenten som svarade på de frågor framhäver att metoden hen använder uppfyller budgetens syfte samt hur hen arbetar med det är att det är mycket jobb med de nya ekonomisystemen som Göteborgs stad har infört. *"Det fungerar bra, det är mycket Excel arbete följt av vårt system Nekksus som vi använder vid analyser och det tycker jag fungerar bra. Det jag gör/arbetar med budgetmetoden är mer renodlad system där flera små processer i den stora process jag gör i tidsperspektiv när saker och ting skall göras. Som exempelvis Ganttscemat som jag gjorde i höststats som är en typ av flödesschema som jag använder för att beskriva olika faser i budgeten och för att underlätta mitt arbete både tidsmässigt och även kunna åstadkomma andra arbetsuppgifter inom budgeten."* vidare utvecklar respondenten för- och nackdelar med metoder han använder att hen inte ser några nackdelar med den metoden hen gör utan i stora utsträckningar ser hen det bara som positivt. *"Metoden som jag använder är att jag jobbar lite med schabloner och tänka på volymer och kvalitet, det spara tid. Det är lättare att ha dialog*

med chefer om stora saker än att gå in på småbelopp. Om man pratar om småbelopp så blir det mest en monolog där cheferna bara nickar. Så än så länge ser jag bara fördelar med det."

Vid frågan av andra metoder som respondenten använder för att underlätta sitt arbete utvecklade respondenten att *"det är individuellt arbete, just detta med Ganttscemat som är jag använder som man får en bättre bild och skapar tydigare och lugnare process istället för att jaga runt. Men det är inga förändringar kring beslut som tas för pengar. Dialog i korridor och små pratar med chefer som skall äga budgeten och ta beslut i den, förankra lite innan man presenterar någonting det vill säga informella möten. Vissa tekniska saker bollar jag idéer med kollegorna. Som exempelvis stadens som gjorde förändring av kostnader för semester, och hur den skall redovisas och bokföras. Den förändringen som gjordens innan blev inte bra i periodnycklarna, där det är en fråga som jag pratar med mina kollegor hur vi skall periodisera och hitta ett rättvisande resultat i det som händer. Nu kommer kostnaden för semester att tjänas in. Och då tjänas semester in när man är sjukskriven eller föräldraledig. Då tillkommer de kostnader som man inte hade innan de månaderna, och blir det semester då är det inga kostnader för lön. Det är en typisk sak som jag pratar med kollegor. Kan även tillägga en exempel som jag kan ta och prata med mina kollegor och det är detta med optimerad bemanning, som man räknar budget i timmar. Och eftersom det är olika mellan sektorer och det är bra att prata med kollegorna och se hur de ser på det. Det krävdes nästan av ekonomen att räkna med budget i kronor istället för budget i timmar. Och det skulle ske en kulturkrock. Under uppföljningsmetoder med chefer så kan det vara bra att ha med vissa perspektiv från andra avdelningar som exempelvis HR- avdelningen."*

Den andra respondenten från ekonomiavdelningen utvecklar sina svar. Respondenten menar att arbete med budgeteringen uppfyller sitt syfte däremot menar hen att säkerhet i sitt arbete är viktigt och det gäller att få fram rätt statistik för att få bra analys och rätt bedömning sedan i budgeteringen. Respondenten utvecklar och anger exempel att *"statistik som hade varit bra för att bedöma de behoven kan vara exempelvis antal insatser för en sjuksköterska. Och vilken tyngd vård behöver denna sjuksköterska ha. Sådant underlag hade varit bra att ha. Och gärna så att vi se och jämför med andra stadsdelar i Göteborg. Sen handlar det också på hur komplicerade områdena är mellan de."* vidare utvecklar respondenten att användningen av Excel systemet är väldigt givande för ekonomer att ha, och menar att *"man måste ha ett system som är flexibelt för och experimentera och justera fram och tillbaka med ramen och kostnader för att hela tiden se om det går ihop eller inte. För det syfte använder jag Excel i min dialog med sektor och områdescheferna, men när det väl är färdigt så är det nya systemet Nekksus som vi har fått i Göteborgs stad som är bra system, och få in budgeten och alla*

kostnader som är kopplade i systemet. Då har man budgeten i systemet och periodiseringen av budgeten så kan man se huruvida resultatet ser ut varje månad. Sen finns det andra funktioner. Det handlar också om hur mycket man blandar in chefer i budgetprocessen. Enhetscheferna skulle jag säga att de är mindre inblandade i budgetprocessen än vad områdes och sektorschefer är. Och fråga är då om de inte skall vara mer inblandade, sen är det klart att det handlar om tiden, ifall de har tillräckligt med tid att vara mer inblandade i budgetprocessen. Det handlar om förståelse och accepteringen av budgetprocessen.

Respondenten påpekar att nackdelar kan framkomma vid tillfällen då *"de inte finns tillräckligt goda möjligheter att föra över budgeten från Excel på enklare sätt i Nekksus. Samt nackdelen med denna metod är att enhetschefer inte är tillräckligt insatta i budgeteringsprocessen och jag tycker att de borde vara det mer än vad de är nu."* Fördelar framhäver respondenten att *"man får en helhetsbild för områdes och sektorschefer på ett annat sätt och de har mandaten att göra beslut."* Metoder som respondenten använder för att underlätta sitt arbete är annorlunda än vad första respondenten använder sig av. *"Jag brukar färgmarkera de poster jag har gjort färdigt i mitt dokument med den uppdaterade informationen, sen i slutet när man kollar att allt är färgmarkerat och om vissa inte är det så kan man kolla på det lite mer noggrant och följa upp den posten och uppdatera den posten inför nästa år eller att de kanske låta det ligga kvar eftersom det kan hända att cheferna har beslutat att den posten kommer vara oförändrat inför nästa års budget."*

Den tredje respondenten framhäver att *"vi på avdelningen budgeterar på ett tillförlitligt sätt och att vi kan fokusera på det väsentliga och inte fastna på allt för mycket i detaljer."* Vad just för arbetsmetoder som respondenten använder, då påpekar respondenten att frågan ligger mycket om chefer och hur mycket de väl behöver vara insatta i system och metoder som ekonomiavdelningen använder. Respondenten utvecklar vidare att *"ansvaret ligger på chefen ändå, men att jag som ekonom måste gå in ganska mycket och göra mer arbete åt dem. Jag som verksamhetsekonom säger rätt mycket till cheferna vad de ska göra. De är inte så självgående och jag vet inte om det är en fara, behöver de bli mer självgående eller räcker det med så som det är. Vi har prata om utbilda cheferna mera i ekonomin och i Nekksus. Sen vet jag inte hur mycket detaljer de skall kunna."* Vad det gäller för- och nackdelar utvecklar respondenten att *"inom budgetåret finns det synpunkter att vi är för kortsiktiga, det hade blivit bättre om det var två årsbudget. Nackdelar kan också vara att budgeten inte är så flexibel för respektive sektor. Sen handlar det också detta med över och underskott, många chefer vill behålla sitt överskott för att kunna sedan planera bättre och använda det överskottet längre*

fram i tiden. Det är något som de inte har möjligheter till just p.g.a. ett årsbasis. Det hade varit givande att ha ett eget kapital. Fördelningen kan också vara rätt så fyrkanig."

Vad det gäller frågan om vad respondenten använder för att underlätta sitt arbete och hur respondenten arbetar framhäver respondenten att det är mycket arbete med bl. a. Excel systemet, samt påpekar respondenten vad det hade varit givande att utveckla för att underlätta sitt arbete mera och att kommunikation med andra ekonomer från andra sektorer är väldigt givande för sådana utvecklingsområden. *"Oftast är det Excel modeller som man gör för att underlätta prognos, arbete och se bättre resultat. Jag skulle vilja ha mer personalprognos. Det är något som hade underlättat mitt arbete. Eller någon modell i jämförelse av nyckeltal. Att ta fram nyckeltal och använda en modell som skulle kunna användas till andra. Det jag känner också att kollegor från andra stadsdelar, som arbetar inom samma sektor eller samma område, kan komma med andra förslag på hur de gör i budgeten. Jag känner att jag kan få en hel del tips och ta till sig av den kunskapen, kanske inte tar rakt av och men att man ändrar lite på mitt område. Som exempelvis Stadsdelen Västra Hisingen och deras modell i Excel och hur de lägger in personalbudgeten. Den har jag försökt titta på. Visst jag tycker min modell är också bra, men det de hade var att man kunde se månad för månad. Och då kan jag ta in i min modell. Och anledningen till att vi ekonomerna gör olika i staden, visst det kan beror på dels p.g.a. utbildningen man har, men även erfarenheten, sen gäller det också att lyssna på olika chefer och vad deras behov är och vad de vill ha. Att man har bättre samarbete med enhetschef. Och att vi har den utbyte av erfarenhet mellan varandra känner jag att det är viktigt och bra att ha. Men samt bara för att vi gör olika inom stadsdelar kan det inte betyda att det är bra. Oftast är det också bra att vi alla gör samma i hela staden. Som exempelvis med resursfördelningen. Nekksus system är också en förändring som gör det mer smidigare än hur vi hade det för. Och det som har förändrat är att det har blivit mer automatiserad, så att man lägger mindre tid på vara inne på det. Förr gick in och markerade för varje faktura som skulle attesteras. Nu sker det mer per automatiken. Visst förr kunde man även kontrollera det bättre ifall en faktura var fel och så men det var väldigt tidskrävande. Tidplanen har blivit mer tajtare."*

I frågan kring trivsel på arbetsplatsen respondenten från ekonomiavdelningen framhäver att det är väldigt viktigt och att de själva trivs väldigt mycket på sina arbetsplatser. Samt respondenten på chefspositioner gav någorlunda samma svar angående trivsel på en arbetsplats. Däremot kan det variera för medarbetarnas individuella nivå angående hur de ser trivsel på en arbetsplats. Vidare utvecklade en av respondent som har chefsrollen angående trivsel på arbetsplats. *"Den är jätteviktig och utmaningen är att få medarbetarna skall trivas*

och känna att de gör ett meningsfullt arbete och ha de förutsättningar att göra ett bra jobb naturligtvis, och vi har utmaningen och det vi inte är unika på något sätt, utan mer generellt att man mer eller mindre flytta på makten från oss till medarbetare."

En annan respondent som har chefsroll utvecklar att *"jag anser det är den viktigaste frågan vad det gäller att behålla personalen. Jag vet att lönefrågan är också attraktivt viktigt, men jag anser att trivsel och arbetsmiljön är mer viktigare i frågan att behålla sin personal och skapa mer motivation och engagemang i arbetet."*

Frågor angående stress, förändringar i sina yrkeskompetenser och hur respondenter upplever dessa förändringar i sitt jobb. Respondenterna har olika uppfattningar angående stress i deras arbete. En av respondenterna utvecklade att *"stressen har jag känt innan och det har varit av olika anledningar, exempelvis när det var valår och när allt blev förskjutet. Men vid införande med nya system som införs i Göteborg Stad, gör det lättare och se det enklare och analysera det. Motivationen är att lägga mer schablon budgetar, incitament att ändra och det anser jag är viktigt."* Vidare menar respondenten angående nya förändringar i sin yrkeskompetens att det är viktigt att ha duktiga chefer att jobba med, och att då lär man sig mer. Respondentens svar på frågan angående förändringar som har uppstått och påverkat det arbete respondenten gör, anses vara positivt. *"Nekksus systemet som vi har fått i Göteborg stad anser jag som väldigt positivt, att få ett system då vi har fått med lite utav HR-avdelningens nyckeltal, ett nyckeltal som vi inte har haft tillgång till. Så just med Nekksus systemet ger oss stora fördelar för oss ekonomerna att analysera bättre och planera bättre inför budgeten. Rappet systemet är också något som ganska bra och även en bra förändringar som följer upp alla budget målna."* Vidare la respondenten även vad mer för förändringar som respondenten hade velat ha i framtiden. *"Att involvera ekonomerna mera och även andra medarbetare borde skapa bättre effektivitet och motivationen. Jag tror att det handlar om balansgång, eftersom att fler blir involverade kan det komma fram fler saker som hjälp med utvecklingen av budgeten, verksamheten och hela stadsdelen."*

Den andra respondentens svar i samma frågor angående stress på arbetsplatsen samt förändringar på som sker i förhållande till respondentens arbete. Respondenten anser att *"jag trivs jätte bra på min arbetsplats, stress har jag känt mycket i början. Men nu är jag mer erfaren i budgetprocessen. Min metod som jag känner mig trygg med. och det är mer att detaljera alla poster på det minsta nivå i Excel som jag har. Och göra mitt arbete utifrån den, samt uppdatera den vid behov och vid ny information som jag får."* Vidare utvecklar respondenten angående förändringar. *"Utvecklingen av bland annat av det nya systemet Nekksus ser jag som en positiv del av mitt arbete och som verksamhetsekonom, däremot det*

andra systemet som vi har fått nyligen Agresso, anser jag mer som ett hinder, eftersom man kunde lika gärna haft det systemet vi hade innan. Men det är lite för tidigt att uttala sig om det. Jag är lite konservativ i och med att det har varit ständiga förändringar med nya saker. Samt att vi har fått in ett system som heter Winst där ramavtalet hålls och tro på det avtalet som gör det bra." Samt slutligen svarar respondenten kring förändringar på arbetsplats och vad respondenten hade önskat att ha inom organisationen. "Systemet Nekkus tycker jag är bra, Winst ramavtalstrohet. Men även utbildningen som vi har haft i Göteborgs stad som heter Vision i praktiken anser jag är mycket bra för oss ekonomer och cheferna. Jag tycker att vi är ju med i 10 grupper med hemtjänst ekonomer och en annan 10 grupp som heter budget och uppföljning och då ställs många frågor kopplad till hur man arbetar med budget och lyssnar så klart nyfiken hur andra arbetar med budget. Man märker att det är olika sätt att arbeta. Exempelvis att någon skall lägga budgeten utifrån biståndsbedömds tid så lägger de det inom personalbudget inom hemtjänsten. Det är väldigt annorlunda sätt att arbeta med gentemot det jag göra."

Den tredje respondentens svar kring trivsel och stress på sin arbetsplats. *"Jag trivs jätte bra på min arbetsplats. Däremot kan det finnas vissa perioder som man känner att man måste jobba över eller att man jobbar lite hemifrån, visst det kan framkomma lite stress då, men sedan finns det perioder där det är mindre att göra och att man inte känner sig stressad så det är bra. Visst om det hade hela tiden varit högt tempo på jobbet, och att jag skall jobba hemifrån, då skulle det inte vara hållbart. Men jag vet att i perioder så går det ner så att man kan ta det lite lugnare och jobba med något utvecklingsprojekt. Jag tror det handlar mer om mina privata situationer nu när jag har små barn och måste hämta de, så det är något jag själv måste lösa, och hittills har det inte varit några problem. Sen vad som är bra är att man kan ta med sig datorn hem och jobba hemifrån och ändå den tryggheten att det finns är bra. Samt jag tycker att vi på ekonomiavdelningen hjälps åt bra."*

Vidare utvecklar respondenten kring förändringar och områden som kan vara svåra att förändra enligt hans synvinkel vad det gäller arbete och effektivitet vid exempelvis stresshantering inom arbetet som respondenten framhäver. *"Det finns vissa saker som inte är så effektiva och det är väldigt svårt att förändra, med tanken på att Göteborgs stad är så pass stor organisation och att en ekonom på en avdelning som tycker något borde förändras, det kan bli svårt att göra det. Och det kan vara frustrerande. Sen finns det här på förvaltningen som kan vara svåra att förändra också. Exempelvis att vi verksamhetsekonomer har mycket kontakt med chefer och det kan kännas att man blir involverade i andras område som inte har med ekonomin att göra eller angående ett beslut som inte jag har att säga, eller har den*

mandaten att förändra. Så just de rutinerna är inte lätta att förändra. av de anledningar tycker jag är absolut viktigt att andra aktörer som HR-avdelningen att vara mer involverade i budgeteringen. Samt att man kan bolla idéer med de också är något som jag anser är bra. För att problemet kan uppstå att vi som ekonomer kan se det på ett sätt att se andra synvinklar är också bra och vara lyhörd och se andra utgångspunkter, som gör att det kan finnas saker som kan förbättras." Vidare framhäver respondenten angående de förändringar som redan är införda i organisationen att "jag tycker att mer har blivit automatiserad, så jag behöver inte göra så mycket, det har frigjort mer tid att bli mer konsultativ och utbildande och det är positivt. Sen att man är nu mera speciallist i sitt område, för att för var ekonomiavdelningen mindre och jag hade större ansvar, fler sektorer att arbeta med, bl.a. inom sektor utbildning samt kultur och fritid. Så man hade kunskap inom områdena men man var inte riktigt speciallist som man är nu. Det är även lättare att vara mer effektivare i sitt arbete när man har mindre ansvar, visst det kan vara roligare att man jobbade med flera olika saker men jag tycker att det är bättre för mig som ekonom att vara väldigt kunnig i mitt område än att kunna någorlunda mycket i flera olika områden."

Kapitel 5 - Analys

5.1 Institutionella teori i praktiken

Att arbeta på liknande sätt som andra ekonomer inom Göteborgs stad anses vara svårt även för de som har samma ansvarsområde. I praktiken har det visat sig att ekonomer kan inspireras utav andra kollegor som arbetar inom samma område, men det handlar i slutändan om vilka chefer ekonomerna arbetar tillsammans med. Utifrån chefernas begäran och önskemål försöker de anpassa sitt arbete för bättre dialog och bättre arbete. Däremot kan det finnas ett viss isomorfistiskt tänkande då det nya systemen som införs som gör att medarbetare skall arbeta med ett gemensamt system. Som ovan beskrivet finns det så kallade normativa trycket inom isomorfism som kan leda till bland annat nätverksspridning samt vilken utbildningen medarbetare har spelar roll i dess form att skapa bättre gemenskap. Det vill säga i fall det uppkommer att flera medarbetare har gått samma utbildning kan det leda till bättre förståelse och lutning mot samma idéer och tänkanden. I praktiken däremot anses utbildningen som en opåverkad faktor bland medarbetare. Förståelse och idéer som bollas mellan kollegor handlar inte om utbildningen utan mer utav erfarenheter och vilka chefer olika medarbetare har att göra med. Dock vad gäller nätverksspridning och sammankoppling till normativa trycket inom isomorfism, anses det vara något som är en ökande trend i praktiken. Ekonomerna runt om i Göteborgs stad samverkar tillsammans för ökad förståelse kring hur saker och ting görs inom budgetprocessen samt andra verksamhetsområden. Ekonomerna använder sig utav av den typen av nätverksspridningen som inspiration att ha möjlighet och effektivisera sitt arbete. Om ekonomen däremot anser att förändringen bör genomföras, måste ekonomen ha i åtanke att det skall gynna chefernas sätt att se på budgetprocessen.

5.2 Kommunal budgetprocess

Som tidigare nämnt i den teoretiska referensramen angående budgeteringsprocessen, att en viktig aspekt är att budgeten blir noggrant planerad samt att det är en årligt återkommande process. I praktiken däremot och utifrån respondenternas upplysningar angående budgetprocessen är att ett års budget anses vara svårhanterlig, och utifrån de systemen som ekonomerna har i dagens läge att arbeta med budgeteringen är det svårt att ha en tydligare budget, vilket kan vara kostsamt för organisationen. Respondenternas uppmaning är att ha en tydligare budget och sedan kunna fatta rätt beslut, men även önskan att ha budgetering på mer än ett årsbasis är något som de anses skulle gynna organisationen. En annan viktig aspekt i

förhållande till att ha budget är att ha möjligheter att generera större nytta för organisationen, samt även för befolkningen som blir berörda av budgetens utfall. Respondenternas reaktion att kunna arbeta med en årsbudget är inte så positivt då det begränsar deras tänkande att utföra vissa projekt som sträcker sig mer än ett år och som skulle gynna alla. Och praktiken att utföra mer i verksamheten krävs det rätt fördelning av medel för respektive enhet i organisationen, något som i praktiken har varit relativt ojämnt. Detta kan då skapa negativ respons från chefens sida som ideligen uppmanas att arbeta med röda siffror för sin verksamhet inom organisationen. Ansvarsfördelning, uppföljning och kommunikation är något som i praktiken förankrar sig tillsammans. Att fördela ansvar och kunna ha bra kommunikation vad det gäller innan och efter uppföljningen av budgeteringen är givande för organisationen. Det som ständigt pågår i praktiken är att decentraliserad ansvarsfördelningen ger positiv feedback från både chefspositioner, samt även från ekonomiavdelningen i organisationen. Att kunna ha möjligheter att kommunicera och skapa dialog med olika chefer från olika positioner i det hierarkiska steget frambringar en bättre förmåga att bedöma prognoser i budgetprocessen och utförandet av underlag som skall gynna chefernas beslutsfattande.

Vad det gäller budgeteringens presentationsstyrning som tidigare nämnts är formuleringen av rambudgetering där det ekonomiska ansvaret fördelas. I praktiken så fastställs rambudgeten av högre uppsatta ledningen där ansvaret fördelas längre ner i hierarkin. Något som respondenterna påpekar är att rambudgeten skall hållas och det gäller att hålla sig vid de ramarna som blivit angivna. Ekonomernas presentationsstyrning tillsätts av ekonomichefen som sedan ger ekonomerna möjligheter att fördela medel till följande enheter som ramarna är till för. Vad det gäller handlingsplanering som är inriktad på den analytiska delen är mer för sektors- och områdeschefer att ha rätt underlag och bra material från ekonomerna att sedan cheferna skall kunna bedöma och analysera hur det går för respektive område, samt möjligheter att beslutfatta/fatta beslut om vilken enhet som skall ha ett visst resursmedel för kommande period. I dessa faktorer, både inom presentationsstyrningen och handlingsplanering, anses decentraliserat ansvar som mer effektivt i praktiken. Däremot något som respondenterna har påpekat är också viktigt att ha tydligare budgetering och bättre ramar för att kunna åstadkomma bättre resultat vid slutet av året som har gått. Det som också framgick av respondenterna är att det i praktiken är gynnsamt att ha information från andra aktörer, samt inblandning av andra än bara ekonomerna inom budgetprocessen. Detta anses gynna budgetprocessen, samt minska oklarheten i budgeteringen. Exempelvis inom personalfrågor som kan uppstå vissa oklarheter och brist på information, där ekonomerna påpekar att de inte har tillräckligt med information att bedöma och utföra ett bra underlag åt

cheferna, som sedan skall ha bättre möjligheter för beslutsfattandet av bland annat fördelningen av medel inom respektive sektor, område samt enhet.

Ekonomernas arbete med budgetprocessen, som ovan nämnts i resultatskapitlet, är i grunden lika. Alla ekonomer arbetar med budgetprocessens uppföljning, prognos och analys. Påpekandet från ekonomerna som arbetar med budgetprocessen, att deras dialog med chefer har förflyttas längre ner i hierarkiska steget som gör att de har mycket dialoger med chefer på enhetsnivå. Ekonomernas inblandning i fördelningen av medel är viktig, då det är deras arbete att ge underlag för vilken anpassning det skall delas och sedan ge underlag för hur mycket det skall fördelas för respektive område. Vid färdigställd ram, har ekonomerna dialog med chefer angående kommunala budgeten och hur budgeten läggs. I kortfattad mening handlar det om fördelningsprocessen vars mål är att medel skall fördelas på bästa och mest rättvisande sätt, utifrån de behoven som finns. Ekonomerna har bland annat föregående budget att utgå ifrån, som sedan kan bedöma tillämpningen av medel var behovet är mest angeläget.

Att deras arbete varierar beror dels på vilka chefer som ekonomerna har med att göra samt vilka områden de ansvarar för. Det som framgick under intervjuernas gång är att ekonomerna försöker anpassa sitt arbete beroende på hur kunniga cheferna är i de ekonomiska aspekterna för respektive enhet. Dagens system som ekonomerna använder är mycket till hjälp för ekonomernas arbete med budgetprocessens delar. System som Excel och Nekksus är de två systemen som ekonomerna använder mycket för att kunna ge rätt underlag och sedan redovisa för chefer, vilket sedan ska göra det lättare för chefer att fatta beslut. Vidare kan det framhåvas att ekonomernas arbete med budgetprocessen kan variera. Då det handlar om små processer i den stora. Exempelvis vid budgetuppställandet varierar ekonomernas arbete för underlättningen av beräkningar samt inmatning i månadsbokslut, delårsbokslut och årsbokslut. En av ekonomerna underlättar sitt arbete med hjälp av så kallad Gantt-schema som är en typ av flödesschema som används för att beskriva olika faser i budgeten, samt hjälpa ekonomen mata in belopp i systemet stegvis för att inte ha några felbedömningar och underlätta sitt arbete under tidens gång. Detta flödesschema underlättar ekonomens arbete både tidsmässigt och även kunna åstadkomma andra arbetsuppgifter inom budgeten. Andra ekonomer använder mycket Excel där varje post som är klar under året blir färgmarkerad vilket gör att ekonomerna då vet vilka områden som är klara. I praktiken infinner sig en viss svårighet när majoriteten av cheferna på enhetsnivå kan anses vara mindre insatta i de ekonomiska aspekterna för sina enheter. I praktiken har det framgått att cheferna blir mindre insatta i ekonomiska frågor och tillförlitar sig mer av ekonomerna samt deras underlag.

5.3 En annan syn inom kommunala budgetprocessen

Inom Göteborgs Stad har nya system införts för att kunna underlätta samt effektivisera arbetsrutiner för ekonomerna, dock även budgeteringsprocessen. Nekksus är ett av systemen som ekonomerna i praktiken anser gynna deras arbete både gällande den analytiska delen, men även för att kunna färdigställa budgeten och ge bättre underlag vid beslutsfattandet som cheferna skall göra. Det som också gynnar, med hjälp av införandet av de nya system, är att det har blivit mer automatiserat. Vilket genererar mer tid för ekonomer att fokusera sig på andra aspekter som kan effektiviseras och generera bättre resultat vid bedömning inom budgetprocessen. Däremot har inte alla system fått lika positiv respons. Agresso systemet som nyligen har införts anses vara lite onödigt och att det lika gärna kunde ha fortsatt med det systemet som var förr.

Även detaljeringsnivå inom budgeteringsprocessen är något som ekonomerna anser kan förbättras för att åstadkomma bättre budget. I det praktiska har ekonomen uppföljningsmöten med chefer, där kan detaljeringar inom budgeteringsprocessen vara i centrum, då andra viktigare ekonomiska aspekter inte tas med på grund av brist på tid eller att cheferna inte har varit insatta i det. Det som ekonomerna anser är viktigt är att cheferna skall vara mer involverande, samt att ha förståelse och acceptera det resultat som blir för respektive enhet. Ansvar ligger på chefer och det som framgick i empirin är att cheferna inte är så självgående, vilket har skapat viss osäkerhet för ekonomerna angående hur bra beslutsfattande cheferna gör. Även chefer från högre hierarkiska positioner anser att det mest väsentliga är att ha förståelse för budget samt hur systemet är uppbyggd och upplagt. Det är chefernas uppgift att ha koll och förståelse hur saker och ting är. Samt att se helheten i budgeten för att då kunna informera sina medarbetare om hur det ligger till. Förslag från ekonomernas sida är för att mera utbilda enhetscheferna i ekonomin och det nya systemet Nekksus som de anser skulle generera bättre förståelse för resultatet. De positiva effekter som uppstår är att även enhetscheferna då kan föra en bättre dialog kring resultatet vidare både högre upp i hierarkin, men även för sina medarbetare på enhetsnivå. Anpassningar som ekonomerna gör när de har dialog med cheferna är att hålla det enkelt samt anpassa sitt arbete utifrån chefernas önskemål i budgetprocessen. Befolkningsutvecklingen är vad som står i fokus för den kommunala budgeteringen för ekonomerna, samt att detaljeringen inom övriga verksamhetskostnader utgörs utifrån schablonsumman till alla små saker som ger enhetscheferna möjligheter att bestämma var det är mest angeläget att förbruka medel för de små kostnader som exempelvis små inköp, renoveringar, sophantering etc. Det som chefer i praktiken anser som en framgångsfaktor för effektivare och motiverande arbete är att "*få med alla på tåget*". Det som

framgick i teoretiska referensramen, att skapa motivation och effektivitet med bland annat involveringen av externa parter som inte är så insatta i budgeteringsprocessen, decentraliserat ansvar i organisationen, något som i praktiken har blivit allt mer trendigt och lönsamt. Ekonomernas behov av resurser inom exempelvis personalfrågorna, för att bedöma och utgöra ett mer kvalitativt underlag för cheferna. HR-avdelningen anses i praktiken som en aktör som kan bidra till effektivare budget. I praktiken framgår det dessutom att ekonomernas arbete med andra aktörer som HR-avdelningen är en betydande framgångsfaktor för tydligare mål i organisationen såväl som effektivitet. Och ekonomernas möjligheter att bolla idéer och ha andra tankegångar än sina egna ekonomiska är också bra. Där ekonomerna tycker att det är viktigt att vara lyhörd och se andra utgångspunkter för förbättringar både inom organisationen och budgetprocessen.

Även decentraliserat ansvar anses vara bra i praktiken då flera blir medvetna om hur budgeten är, samt skapar ett effektivare sätt att jobba då andra aktörer blir involverade. Att även involvera medarbetare i budgeteringen är något som Göteborgs stads stadsdel Örgryte-Härlanda vill göra mer av. De anser att medarbetarnas bidrag och kunskap kring hur det ligger till på enhetsnivå gynnar budgeten samt skapar bättre förståelse från chefernas sida. De negativa aspekter som framkommit i praktiken är att ekonomernas makt för förändring gällande vissa specifika områden är väldigt svårt i en stor organisation som Göteborg stad. Det som påvisades från exempelvis ekonomernas sida är att dialoger med cheferna har minskat. Men ändå har ekonomernas involvering i andra arbetsområden ökat. De arbetsområden som inte är ekonomipåverkade men som ekonomerna inte har något mandat i att förändra blir svårt att ändra rutiner i och avsäga sig ansvar. Slutligen vill studiens författare påpeka att inom det teoretiska kapitel där studie har visat chefernas informella, och sociala sättet att styra. Det skapar då en bättre relation med sina medarbetare, samt skapa bättre arbetsmiljö. Detta har även påvisats i praktiken av respondenterna.

Kapitel 6 - Slutsats

Avslutande kapitel där författaren summera det reslutat som studien har kommit fram till och en slutlig diskussion samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

För att studiens författare skall kunna dra några slutsatser från studiens empiriska data och med hjälp av studiens teoretiska ramverk vill studiens författare återminnas studiens syfte och studiens frågeställning. Detta görs för att undvika att gå bort från studiens syfte och frågeställning.

Inledningsvis vill studiens författare framhäva att i följande avsnitt är av det slaget som författaren upplevt som relevanta och applicerbara på de studerade fallen. Dock skall det sägas att det i stor utsträckning bygger på den valda referensramen och reslutat utgör därför bara en bråkdel av hur ekonomernas påverkan i budgetprocessen som kan tänkas finnas. Ekonomerna arbetar utifrån de fastställda ramar som blir tillsatta av kommunledningen där economichefen sedan informerar ekonomerna hur fördelningen av resurser blir. (Beskriv i vilken fas ekonomernas roll har ett betydande roll) Ekonomernas påverkan inom budgetprocessen blir då väldigt betydande där de arbetar att vara råd och stöd för cheferna inom kommunala sektorn. Att ha dialog med cheferna angående prognos, uppföljning och analys samt ge underlag för cheferna att kunna utföra så bra budgetbeslutet som möjligt för respektive sektor, område och enhet. Några system som ekonomerna använder sig utav är Systemet Nekksus, vid analysbedömning och inför dialog med chefer. Samt systemet Excel används för att verkställa olika beräkningsunderlag samt andra metoder inom exempelvis nyckeltal eller andra budgetposter för att åstadkomma bättre budget och bättre analys som sedan skall införas i Nekksus. Olikheter för ekonomernas arbete inom budgetprocessens handlar om småprocesser i det stora. Att även kunna anpassa sitt arbete utifrån chefernas önskemål är något som ekonomerna gör. För att underlätta sitt arbete använder sig cheferna dels av flödesschema (Gantt-schema) som skall beskriva olika faser i budgeten, hjälpa ekonomerna mata in reslutat för olika poster i Nekksus och underlätta arbetet under tidens gång samt att inte ha några felbedömningar.

De andra sätt där ekonomerna påverkar budgetprocessen är att använda sig av Excel och färgmarkera de poster som är färdigt i ekonomens dokument med den uppdaterade informationen. Sedan i slutet av ekonomernas arbete ser man på ifall allt är färgmarkerat, och om vissa inte är det så kan man kolla på det lite mer noggrant och följa upp den posten och uppdatera det inför kommande period, eller inför nästa år. Att införa nya system som

automatiserar ekonomernas arbete skapar effektivitet och positiv inställning bland ekonomerna i organisationen då ekonomerna kan tillbringa mer arbete åt att effektivisera andra områden. Vidare får de mer tid åt andra viktiga ekonomiska aspekter som skulle gynna budgetprocessen. Decentraliserat ansvar inom organisationen medför engagemang från andra, och bättre kommunikation tillförs i olika områden av den kommunala sektorn.

Generellt är ekonomernas påvekan i budgetprocessen betydande i alla fronter. Det vill säga i början, mitten och slutet på budgetprocessen. Då studiens forskningsfråga var "*Var i kommunala budgetprocessen är ekonomernas påverkan som störst?*" Det kan man säga att det är störst i slutet av budgetprocessens kalenderår och i början av budgetarbetet inför nästa år.

Ekonomernas roll inom budgetprocessen har en stor påverkan i slutet av kalenderår då det är mer klart för ekonomerna vad som skall göras inför nästa år. Vilka kostnader, intäkter, skulder och andra ekonomiska aspekter behövs för att åstadkomma bättre budget för kommande år. Och andra åtgärden som ekonomerna betraktar att det behövs tas med till nästa års budgetarbete för kommunen. Brister som kan inträffa i slutet av kalenderårets budget bearbetas med hjälp av informationen som ekonomerna granskat och tagit emot av andra aktörer inom organisationen.

Det råd och stöd som ekonomerna medger för organisationens ledning i samband med ansvarstagandet av budgetarbete för kommande år antas även kunna hjälpa organisationen att bli mer kostnadseffektiv och mer strukturerad organisatoriskt. Dock vill studiens författare betona att så här ser det inte ut i alla organisationer runt om i landet. Utan det finns andra faktorer som till exempel organisationens struktur, kultur, miljö, storlek och engagemang från alla medarbetare som är av stor betydelse för hur ekonomernas påvekan ser ut för budgetarbete.

6.2 Förslag för fortsatta studie

Denna fallstudie utgjordes enbart av stadsdelen Örgryte-Härlanda i Göteborgs Stad. Intressanta områden hade varit att studera andra verksamheter i den kommunala sektorn och se likheter och skillnader kring hur ekonomerna arbetar med budgetprocessen. En annan studie som kan utföras är en jämförande studie av en kommunal verksamhet som påvisar positiva resultat under längre period och en annan kommunal verksamhet som påvisar negativ resultat i samma tidsmässiga utsträckning för att se om budgetprocesserna skiljer sig i dessa verksamheter. På detta sätt kan man möjligtvis identifiera om budgetprocessens effektivitet kan påverka verksamhetens resultat.

Källförteckning

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. upplaga 12. Boston, Mass.: McGraw Hill.

Ax, m.fl. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 3

Ax m.fl. (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, upplaga 4

Broman L. (1986). *Kommunal ekonomi: Planering och budget*. upplaga 3, Malmö Liber Utbildningskonsult

Bergstrand, J. & Olve, N.-G. (1996), *Styr bättre med bättre budget*, upplaga 4, Malmö; Liber-Hermod

Bergstrand, J. & Olve, N.-G. (1992), *Styr bättre med bättre budget*, upplaga 3:2, Malmö; Liber-Hermod sid

Bryman, A (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber AB

Bokstrand C. "Behovsbudgetering – nya budgetprinciper i kommuner", CEFOS rapport 1

Broman, L. (1986). *Kommunal ekonomi: Planering och budgetering*. upplaga 3., : Liber Utbildningskonsult.

Brorström m.fl. "*Förvalningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*", (1999), Lund; Studentlitteratur

B. Fundahn, H. Holmgren "*Budgetering, planering och redovisning - för kommuner och lansting*" (1992), Lund; Studentlitteratur

Ejvegård, R. (2009), *Vetenskaplig metod*. Lund; Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, U., (2009). *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*. Liber AB, Malmö

ESV - 2014:49, *Vägledning - Att få rätt saker att hända, verksamhetsstyrning i statliga myndigheter*

ESV- 2006:8, "*Effektutvärdering - Att välja upplägg*"

H. Nouri, R. J. Parker, "*The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequacy and Organizational Commitment*", 1998, Accounting, Organizations and Society Vol. no. 23, Printed in Great Britain

J. Lindvall, "*Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*", 2011, Lund Student litteratur AB

Larsen, A. K., (2007), *Metod helt enkelt*, Gleerups Utbildning AB, Malmö

Macintosh, N., (1985) *The Social software of accounting and information systems*, The Pitman Press, Bath, London

Marginson D., (1999) "*Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control*", Article No. 1998.0104, Academic Press

Patel, R, Davidson, B., (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund.

Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell. "*The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*", American Sociological Review, Volume 48, Issue 2

Bilagor - Intervjuschema

Frågor till ekonomer

Beskriv gärna din befattning.

1. Hur ser ditt arbete ut inom budgetprocessen?
2. Varför arbetar du på just detta sätt/med just denna metod?
3. Vilka syften skall budgeten (ditt arbete med budgeten) uppfylla enligt dig?
– Följdfråga: Vad anser du är syften med budgeten?
4. Är det några speciella detaljer du lägger mer fokus på än de andra i budgeteringen?
5. Känner du, under exempelvis budgetuppföljningen med chefen att du får med dem viktiga synpunkter i budgeten för att åstadkomma bättre budget?
6. Hur viktiga är dina synpunkter i utformningen av budgeten i organisationen?
7. Anser du att du med din nuvarande arbetsmetod kan leva upp till budgeteringens syfte?
8. Hur anser du att arbete med denna budgetmetod/system fungerar?
9. Vad är för- och nackdelar med denna metod enligt dig?
10. Finns det några metoder som du anser underlättar ditt arbete?
– Följdfråga: Har det skett någon förändring av budget arbete under din tid som ekonom?
11. Vilka delmål i ditt arbete är prioriterande att utföras månadsvis samt även under åren, när du arbetar med budgeten?
12. Vilken roll har chefen inom budgetarbete enligt dig?
13. Hur trivs du på din arbetsplats?
– Känner du någon stress i ditt arbete med budgeten som ekonom?
14. Hur ser du på de nya förändringarna inom din yrkeskompetens?
15. På vilket sätt har det senaste förändringen påverkat ditt jobb, och hur upplever du dessa förändringar?

Frågor till chefen:

Beskriv gärna din befattning.

1. Vad anser du är syften med budgeten?
2. Vad anser du fungera bäst respektive sämst med budgetarbete/budgetprocessen?
3. Vilken roll har du som chef inom budgetarbete?
4. Vilka detaljer anser du är viktiga inom budgetprocessen?
5. Vilka svårigheter finns det med att leda ett budgetarbete?
6. Vad kan man som chef göra för att effektivisera och/eller underlätta budgetprocessen?
7. Hur viktiga är dina synpunkter i utformningen av budgeten i organisationen?
8. Har det skett någon förändring av budgetarbete under din tid som chef?
9. Hur ser du på denna förändring?
10. Var ifrån kom initiativet till förändring?
11. Hur viktigt anser du att trivsel på arbetsplatsen är?